



**CRISTIANA
SILVEIRA
PEREIRA**

**A liderança transformacional e a satisfação
profissional: o caso das Instituições Particulares de
Solidariedade Social de Viseu**



**CRISTIANA
SILVEIRA
PEREIRA**

**A liderança transformacional e a satisfação
profissional: o caso das Instituições Particulares de
Solidariedade Social de Viseu**

Dissertação de mestrado apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Andreia Tatiana Vitória, Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho a todos os que não acreditam que são capazes e que, perante as dificuldades e desmotivações, não desistem de terminar aquilo a que se propuseram a fazer.

O júri

Presidente

Professor Doutor Manuel Luís Au-Yong Oliveira
Professor Auxiliar, Universidade de Aveiro

Vogal - Arguente Principal

Professora Doutora Maria José Rodrigues Felício de Moura e Castro
Professora Adjunta, Universidade de Aveiro

Vogal – Orientador

Professora Doutora Andreia Tatiana Vitória
Professora Auxiliar Convidada, Universidade de Aveiro

Agradecimentos

Agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Andreia Tatiana Vitória, pelo incansável apoio, pelos ensinamentos, pela disponibilidade e pelas críticas e conselhos ao longo do desenvolver deste projeto.

Agradeço aos mesários da Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire pela compreensão e aos meus colegas de trabalho pelo esforço extra, para compensar este período de maior ausência.

Agradeço do fundo do coração a todos os responsáveis das Instituições que aceitaram fazer parte deste projeto, sem vocês não teria sido de nenhuma forma possível.

Não poderia deixar de agradecer a todos os colaboradores que de forma desinteressada participaram neste estudo.

Agradeço, também, a todos os meus professores que passaram por este ciclo académico e que contribuíram de igual modo para este projeto final.

Agradeço a todos os meus verdadeiros amigos que nunca deixaram de acreditar em mim e que me encorajaram sempre a não desistir: À Ana Isabel e à Jenny.

Ao Daniel, ao Diogo e ao Nuno que aceitaram ler a minha dissertação de mestrado e se mostraram muito críticos, o meu muito obrigada.

Às melhores colegas e amigas de mestrado: Ana, Alexandra, Daniela e Luciana. Obrigada pela amizade.

Por fim, agradeço à minha família, em especial à minha mãe, pela curiosidade, preocupação e companheirismo.

Palavras-chave

Liderança, liderança transformacional, satisfação profissional, IPSS, organizações sem fins lucrativos, voluntariado.

Resumo

Desde há muito tempo que a liderança suscita grande interesse entre estudiosos que questionam as razões pelas quais a liderança é um fenómeno crucial para as organizações, de que modo o tipo de liderança influencia a satisfação profissional nos funcionários e como estes dois pontos se relacionam entre si.

No entanto, existe uma lacuna na literatura concebida pela escassez de estudos sobre satisfação profissional e liderança em IPSS, que têm a especial particularidade de serem lideradas em regime de voluntariado, por dirigentes que muitas das vezes não têm formação na área da liderança e a dirigem em tempo parcial.

Partindo do pressuposto de que o estilo de liderança transformacional é um dos mais adequados para as IPSS (Machado, 2011), e tem associações positivas com a satisfação no trabalho (Saleem, 2015) este projeto surge na tentativa de colmatar essa falha, enriquecendo e contribuindo para a literatura, através de uma investigação feita em IPSS do distrito de Viseu. Os inquiridos foram convidados a avaliar a sua satisfação profissional através do MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE (MSQ) – SHORT FORM e por fim avaliar o comportamento do líder através da escala GLOBAL TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP. Num total de 15 instituições que aceitaram participar neste estudo foi possível extrair uma amostra de 453 inquiridos.

Este trabalho tem como principal objetivo verificar se existe relação positiva entre liderança transformacional e satisfação no trabalho de profissionais de IPSS.

Os resultados sugerem que o estilo de liderança transformacional tem impacto significativo no modo como os colaboradores das IPSS se sentem positivamente satisfeitos.

Keywords

Leadership, transformational leadership, job satisfaction, IPSS, Non profit organization, volunteering.

Abstract

Leadership has been an intriguing topic and it is raising awareness from researches worldwide who question about why leadership is a crucial phenomenon for organizations, how leadership influences job satisfaction, and how these two points relate to each other.

However, there is a gap in the literature conceived by the scarcity of studies on job satisfaction and leadership in IPSS, which have the particularity of being led on a voluntary basis by leaders who have no leadership knowledge and lead the institution in a part time.

Assuming that the transformational leadership style is one of the most suitable for IPSS (Machado, 2011), and has positive associations with job satisfaction (Saleem, 2015) this project arises in an attempt to fill this gap, enriching and contributing to the literature, through an investigation with IPSS from Viseu district. In the survey were asked to rate their job satisfaction through the MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE (MSQ) - SHORT FORM and finally assess the leader's behavior using the GLOBAL TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP scale. From a total of 15 institutions that agreed to participate in this study it was possible to draw a sample of 453 respondents.

The aim of this dissertation is to verify if there is a positive relation between transformational leadership and job satisfaction of IPSS professionals.

The results suggest that the transformational leadership style has a significant impact on the way IPSS employees feel positively satisfied.

Índice

I.	Introdução	1
II.	Revisão da Literatura	5
1.	Liderança.....	5
2.	Liderança Transformacional.....	11
2.1.	Instrumento de medida da Liderança Transformacional	14
3.	Satisfação Profissional	17
3.1.	Distinção entre satisfação e motivação	18
3.2.	Causas da satisfação profissional	20
3.3.	Consequências da satisfação profissional.....	22
3.4.	Instrumentos de medida da satisfação profissional	23
4.	Relação entre a Liderança Transformacional e a Satisfação Profissional	26
5.	Instituições Particulares de Solidariedade Social.....	28
5.1.	Relevância das Instituições particulares de Solidariedade Social em Portugal.....	31
6.	Impacto da Liderança Transformacional na Satisfação de Funcionários em Instituições Particulares de Solidariedade Social.....	33
III.	Método	35
1.	Procedimentos	35
2.	Amostra	37
3.	Instrumentos de Medida	44
IV.	Resultados	45
1.	Análise Descritiva	45
2.	Correlações.....	46
3.	Comparação entre médias	48
4.	Regressões.....	49
V.	Discussão e Conclusão	50
1.	Limitações e Futuras investigações.....	54
VI.	Referências Bibliográficas	55
VII.	Anexos.....	69

Índice de Figuras

Figura 13 C's da liderança (fonte: Chambers et al., 2010).....	10
Figura 2 - Natureza das IPSS	28
Figura 3 - Média de idades e de nível educacional	41

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Traços de personalidade de liderança (adaptada de Northouse, 2013)	8
Tabela 2 - Dimensões do estilo de liderança transformacional e suas descrições (adaptada de Shao, Feng e Hu, 2017).....	13
Tabela 3 - Número de IPSS ativas em Portugal no distrito de Viseu (adaptado de Mendes, 2018) 32	
Tabela 4 - Número de funcionários	37
Tabela 5 - Número de anos que o colaborador trabalha com a atual direção.....	38
Tabela 6 - Média da satisfação total em relação ao n.º de anos que o colaborador trabalha com a atual direção	38
Tabela 7 - Média da liderança transformacional em relação ao n.º de anos que o colaborador trabalha com a atual direção.....	39
Tabela 8 - Género da amostra	39
Tabela 9 - Faixa etária da amostra	40
Tabela 10 - Rendimento mensal líquido	40
Tabela 11 - Nível educacional da amostra	41
Tabela 12 - Antiguidade da amostra	42
Tabela 13 - Vínculo laboral.....	43
Tabela 14 - Estatística descritiva.....	45
Tabela 15 - Correlações.....	47
Tabela 16 - Comparação de médias	48
Tabela 17 - Regressões.....	49

I. Introdução

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) são fundamentais para a prática de solidariedade, sendo importante destacar o papel destas ao serviço das pessoas, das famílias e das comunidades. Um dos pontos mais relevantes destas instituições é elas proverem serviços sociais a pessoas carenciadas a preços que elas possam pagar. Por todo o país existem instituições que todos os dias prestam apoio digno e benemérito em lares de terceira idade, cantinas sociais, creches, jardins-de-infância, serviços de apoio ao domicílio, centros de atividades ocupacionais, centro de atividades de tempos livres, unidades de cuidados continuados, entres outros.

Para além disso, e para que todo este apoio seja concretizado e exista uma retaguarda competente a todos os utentes, as IPSS albergam muitos postos de trabalho. As IPSS são, ainda, organizações económicas que produzem serviços, pagam salários, maioritariamente a trabalhadores que vivem no concelho onde a IPSS se insere, e compram bens e serviços na localidade, fazendo, assim, funcionar o circuito económico local (Mendes, 2018).

Outra particularidade que define as IPSS é que estas dependem de trabalho voluntário, sobretudo os órgãos sociais que livremente se comprometem com a instituição e consecutivamente assumem as suas responsabilidades. Apesar do desinteresse que possa advir em liderar este tipo de instituições e do comportamento altruísta dos corpos gerentes, Wilson (2000), observa que os líderes retiram benefícios e, portanto, se empenham na liderança destas instituições. Deste modo, Wilson (2000) elenca algumas vantagens para a prática de voluntariado neste tipo de instituições: a nível da cidadania, pois o voluntário tende a ser mais ativo na esfera política, tem mais oportunidades de partilha de informação e de desenvolvimento de competências cívicas; o voluntário apresenta um comportamento social mais ativo e forte, fortalecendo as redes sociais, integração social e o estatuto socioeconómico, que permite novos contactos e constituem oportunidades de negócio e de carreira.

Referem-nos, ainda, os Estatutos das IPSS que as funções de presidência só podem ser exercidas, no máximo, por três mandatos consecutivos e estabelece a realização de eleições a cada quatro anos. É sabido, pelo conhecimento da investigadora, que a mudança organizacional é evidente nestas organizações onde muda o clima organizacional, muda a liderança, mudam as pessoas muda todo um conjunto de fatores inerentes a toda uma panóplia de planeamento estratégico.

Neste tipo de instituições, com todas as especificidades elencadas anteriormente, tanto a liderança como os funcionários desempenham um papel importante no sucesso organizacional. No entanto, cabe ao líder criar uma cultura organizacional comum e uma identidade partilhada (Clark, Gioia, Ketchen & Thomas, 2010), aumentando a aceitação dos funcionários à mudança

(Schweiger & Goulet, 2005). Deste modo, a mudança e a nova integração só é alcançada através de um comportamento carismático que resulta em processos colaborativos de tomada de decisão e formação de visão (Waldman e Javidan, 2009). Estas características são típicas de um líder transformacional, que apela aos ideais e à moral dos seus seguidores para os inspirar a atingir os objetivos grupais, com ou sem recompensas (Burns, 1978).

Líderes transformacionais caracterizam-se pela capacidade do líder entender a cultura organizacional, orientar uma nova visão (Chai, Hwang & Joo, 2017) e alterar os valores dos seus seguidores, mudando a organização e a cultura organizacional (Afsar, Shahjehan, Shan & Wajid, 2019). Deste modo, os líderes que optam por este estilo de liderança, para transformar as organizações, são convidados a alcançar o sucesso, inspirar outras pessoas e atingir grandes resultados visionários (Ross, Fitzpatrick, Click, Krouse & Clavelle, 2014).

Não obstante, para que os colaboradores atinjam os objetivos organizacionais que lhes são propostos é importante que se sintam satisfeitos no seu local de trabalho, com os colegas de trabalho, com as condições de trabalho e com o tipo de liderança. Vários estudos mostram que o estilo de liderança transformacional contribui para o bem-estar dos colaboradores das organizações e influenciam positivamente a satisfação no trabalho (Bass, 1999).

A temática da satisfação no trabalho, tendo em conta o tipo de liderança, é uma preocupação presente, visto que estes se relacionam entre si. A satisfação profissional é influenciada pelo tipo de liderança (Saleem, 2015), pela comunicação de uma visão clara e positiva do futuro (Bass, 1985), pelo tratamento individualizado dos colaboradores (Bass, 1985), pelo encorajamento e reconhecimento (Kouzes & Posner, 1987), pela confiança (Bass, 1985), pela estimulação dos membros da equipa (Carless, Wearing & Mann, 2000), pela clareza de valores e pelo orgulho e respeito que se incute nos seguidores (Avolio & Bass, 1995). Por sua vez, a satisfação profissional afeta o comportamento organizacional, o desempenho, os resultados e a qualidade (Spector, 1997), refletindo-se, consecutivamente, na satisfação dos clientes (Ferreira, Fernandes, Haase & Santos, 2009), na rotatividade e no absentismo (Hausknecht & Trevor, 2011).

Atendendo às especificidades destas Instituições, ao constructo da satisfação profissional, que é um sentimento traduzido em contentamento (Wicker, 2011) e é a medida em que as pessoas gostam do seu trabalho (Spector, 2008) aliados à liderança transformacional, o principal objetivo deste estudo é perceber se existe relação positiva entre liderança transformacional e a satisfação no trabalho de profissionais de IPSS. Para tal, é realizado um trabalho de campo, circunscrevendo-se o estudo ao distrito de Viseu por razões de conveniência e proximidade geográfica da residência e do local de trabalho da investigadora.

O estilo de liderança em análise é a liderança transformacional, por se propor como uma das mais adequadas para este tipo de organizações que estão em constante mudança e nas quais os

líderes precisam de alterar os comportamentos e mentalidades, de forma a serem bem-sucedidos e se ajustarem aos novos desafios, motivando os colaboradores (Machado, 2011).

Um dos principais desafios destes líderes é conseguir equilibrar a componente humana e emocional dos colaboradores, que compõem uma forte característica dos trabalhadores destas organizações, com a necessidade de elevados níveis de qualificação dos quadros que são necessários para o desenvolvimento das organizações e melhoria da qualidade dos serviços prestados (Machado, 2011). Assume-se que o líder transformacional detém as competências necessárias para desempenhar com eficácia esta tarefa e assim melhor se adequar neste campo de investigação (Machado, 2011).

Nestes climas organizacionais, em que o serviço prestado deve ser efetuado com todo o rigor e profissionalismo, visto ser um setor que trata do apoio ao ser humano, a crianças, a idosos, a doentes, a deficientes, entre outros, a satisfação profissional é fundamental para a execução de qualquer atividade. Deste modo, os líderes precisam investir nos seus profissionais para que estes se sintam satisfeitos no seu local de trabalho e para que este sentimento se transpareça no serviço que é realizado.

Assim sendo, ao longo desta descrição analítica, o objetivo do estudo passa por perceber como o tipo de liderança influencia a satisfação dos funcionários; compreender se de facto neste tipo de organizações impera a liderança transformacional e se a satisfação varia e/ou aumenta consoante o nível transformacional.

Por ser um estudo exploratório e quantitativo foi criado um questionário para avaliar a satisfação dos funcionários com o trabalho e avaliar o comportamento do líder. Para avaliar a satisfação no trabalho utilizou-se o *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) – Short Form* (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967), adaptado para a língua portuguesa por Ferreira et al. (2009). Para medir o comportamento do líder optou-se pela escala *Global Transformational Leadership (GTL)* de Carless et al. (2000), adaptada para a língua portuguesa por Van Beveren (2015).

Com vista ao cumprimento do objetivo apresentado, esta dissertação encontra-se estruturada em três partes primordiais. A primeira parte constitui a revisão da literatura dos conceitos. Serão introduzidos os temas de liderança, liderança transformacional e instrumentos de medida da liderança transformacional, destacando a GTL, por ser parte integrante do questionário usado para avaliar o comportamento do líder pelos funcionários. Também é discutida a temática da satisfação, as suas causas e as suas consequências e o instrumento de medida da satisfação profissional, dando especial ênfase ao MSQ por, também fazer parte do questionário usado para medir a satisfação profissional dos funcionários. É definido o conceito de IPSS e discutido o impacto da liderança transformacional na satisfação dos seus funcionários.

A segunda parte diz respeito ao método. Primeiramente são descritos os procedimentos adotados na recolha de dados. Em seguida é feita a caracterização da amostra. E, por fim são elencados e justificados os instrumentos de medida utilizados neste estudo.

A terceira parte refere-se aos resultados encontrados. Primeiro é feita uma análise descritiva. Seguidamente são analisadas e descritas as correlações encontradas. Posteriormente é feita uma comparação entre médias entre a liderança transformacional e a antiguidade. O último ponto desta terceira parte diz respeito às regressões.

No final desta dissertação são apresentadas as principais ilações deste estudo e respetivas limitações e investigações futuras.

II. Revisão da Literatura

1. Liderança

Ao longo dos tempos, muitas têm sido as pesquisas feitas sobre liderança organizacional e daí resultaram uma série de diferentes definições, teorias e modelos de liderança que foram evoluindo até aos dias de hoje e que se podem empregar em diferentes contextos e afetar diferentes resultados. Como Northouse (2013) apontou, existem quase tantas definições como quantas pessoas a tentaram definir, por mais de um século, sem chegarem a um consenso universal.

No início do século XX, a liderança era centrada no controlo do poder e dominação e era definida como a capacidade de induzir obediência, respeito, lealdade e cooperação (Moore, 1927). Contudo, por volta do ano de 1930, as teorias sobre liderança já sugeriam os traços de personalidade dos líderes e a liderança consistia em processos de influência e não de dominação (Northouse, 2013).

Dez anos mais tarde surge a abordagem grupal que é definida como o envolvimento e o comportamento de um indivíduo face às atividades em grupo (Hemphill, 1949) e o que os líderes fazem no grupo (Northouse, 2013). Ao mesmo tempo a liderança de persuasão era distinguida da liderança por coerção, ou seja, os seguidores eram convencidos pelos méritos do argumento e não pela imposição do líder (Copeland, 1942).

Na década de 50 eram três os temas que dominavam as definições de liderança (Northouse, 2013):

- a) A abordagem grupal;
- b) A liderança como um relacionamento que desenvolve metas compartilhadas e que define a liderança com base no comportamento do líder;
- c) A eficácia que é definida pela capacidade de influenciar a eficiência geral do grupo.

Porém, nos anos 60, as definições sobre liderança, referiam-se, predominantemente, a uma liderança de comportamento, que influencia as pessoas em direção a objetivos compartilhados (Seeman, 1960). Por esta altura, também Fiedler (1967) definiu liderança como um relacionamento interpessoal, onde o poder e a influência são distribuídos de forma desigual e uma pessoa controla e dirige o comportamento dos outros.

No final da década de 70, Hollander (1978) segue esta lógica de pensamento, definindo, também, a liderança como a influência de um líder sobre os seus seguidores. Não obstante, a abordagem grupal passaria a dar lugar à abordagem do comportamento organizacional (Northouse, 2013) e, também, Burns (1978) surge com o conceito mais importante sobre liderança até então exprimido, expondo a liderança como um processo mútuo de mobilização de pessoas com certos

motivos e valores, vários recursos económicos e políticos em contexto de competição e conflito, a fim de realizar metas de forma independente tanto por líderes, como pelos seguidores.

Nos anos 80, eram quatro os tópicos que mais subsistiam sobre a liderança (Northouse, 2013):

- a) Fazer como o líder desejar, pois muitas ainda eram as definições que defendiam que os seguidores deviam fazer aquilo que o líder quisesse que fosse feito;
- b) A influência continuava a ser, hipoteticamente, a palavra mais utilizada nestas definições e os investigadores insistiam na premissa de que a liderança era uma influência não coerciva;
- c) Os traços que eram entendidos por muitos estudiosos como a base da liderança;
- d) A transformação emergida por Burns (1978) iniciou um novo movimento, definindo liderança como um processo de transformação que ocorre quando líderes e seguidores se elevam aos mais altos níveis de motivação e moralidade (Burns, 1978).

Em meados da década de 90, Jaques e Clement (1994) definiam a liderança como o processo no qual uma pessoa estabelece o propósito ou direção para uma ou mais pessoas e faz com que elas se movam juntas e com ela nessa direção, com competência e compromisso total. Noutra perspetiva Syroit (1996) sugeria que a liderança era o conjunto de atividades de um indivíduo, que ocupa uma posição hierarquicamente superior, com vista ao alcance de objetivos grupais comuns.

Mais recentemente e entrando agora no século XXI, Northouse (2009) define liderança como a relação de poder que existe entre o líder e os seus seguidores. A liderança é, também, explicada como uma jornada de progresso pessoal e de trabalho em equipa que implica o desenvolvimento de qualidades e defesas, para o bem-estar, interno e externo, organizacional. Cunha e Rego (2012) assumem que para se liderar é necessária motivação, deter competências e empreender uma jornada de desenvolvimento contínuo em prol da sustentabilidade das organizações. Xu (2017) define a liderança como uma importante ferramenta de gestão que ajuda a maximizar a eficiência e a alcançar os objetivos organizacionais, através de um processo, que consiste em persuadir os outros e a delinear as melhores estratégias sobre o que precisa de ser feito e como fazê-lo. Liphadzi, Aigbavboa e Thwala (2017) expandem essa definição para um processo de inspiração, que encoraja os seguidores a visualizar o que se pode alcançar e os direciona para tal.

No entanto, a conclusão a que os estudiosos chegam é que não existe uma definição comum de liderança e esta continuará a ter significados diferentes para pessoas diferentes (Northouse, 2013).

Noutros estudos sobre o tema de liderança encontram-se Chambers Drysdale e Hughes (2010) a debater as seguintes hipóteses sobre esta temática:

- a) A liderança é distribuída;
- b) A liderança é pessoal e carece de desenvolvimento;
- c) A liderança é um processo para criar mudanças;
- d) A liderança desenvolve-se ao longo do tempo.

E apresentam quatro principais soluções:

- a) A criação de sentido, procurando fontes de dados e envolvendo outras pessoas;
- b) O relacionamento, ou seja, desenvolver relações chave dentro das organizações;
- c) A visão, fornecendo significado sobre o trabalho;
- d) Inventar, criando novas maneiras de trabalhar em conjunto, incluindo os processos e as estruturas necessários.

Apesar das inúmeras noções pelas quais a liderança foi conceitualizada e pelas hipóteses que foram sendo apresentadas ao longo dos tempos, Northouse (2013) expôs quatro ideias centrais para a definição de liderança:

1) A liderança é um processo pelo qual um indivíduo persuade um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum. A liderança não é linear nem unidirecional, mas sim interativa, envolvendo e afetando o líder e os seguidores;

2) A liderança envolve influência e sem influência a liderança não existe;

3) A liderança ocorre em grupos, influenciando os elementos que têm os mesmos propósitos tendo como finalidade o alcance desses mesmos objetivos;

4) A liderança contém objetivos comuns, isto é, líderes e seguidores têm um propósito comum, direcionando, em conjunto, as suas energias, para o concretizar.

Todavia, para Yurtkoru e Ekmekçia (2011) a distinção entre os estilos de liderança está relacionada com os comportamentos dos líderes – **teoria comportamental** - isto é, o que os líderes fazem e como os líderes agem (Northouse, 2013). Seguindo esta lógica de pensamento e de acordo com Asrar-ul-Haq e Anwar (2018) o estilo de liderança pode ser adquirido por meio de aprendizagem (Allen, 1998).

No entanto, para Xu (2017), a distinção entre estilos de liderança está relacionada com a aplicação de estilos de liderança a diferentes situações, cabendo a cada líder saber como e quando adotar uma abordagem específica – **teoria da contingência de liderança** – ou seja, o comportamento do líder varia de situação para situação.

Northouse (2013) aponta para a - **teoria das competências** - para fazer jus à distinção entre estilos de liderança. Deste modo, a liderança é baseada em três competências: as competências técnicas, as competências humanas ou interpessoais e as competências conceituais. As competências técnicas dizem respeito à capacidade de trabalhar com as coisas, a ser-se capaz e conhecedor das atividades específicas de uma organização, das regras e dos procedimentos

operacionais e dos produtos e serviços da organização (Katz, 1974; Yukl, 2006). As competências humanas ou interpessoais referem-se à aptidão para trabalhar com pessoas, baseando o conhecimento sobre como elas se comportam, como trabalham em grupo e como comunicam. As competências são um fator chave para influenciar os subordinados, para em equipa, alcançarem os objetivos organizacionais (Katz, 1974; Yukl, 2006). Por fim, as competências conceituais permitem trabalhar com ideias e conceitos, expressando-os visionariamente aos outros, delineando planos estratégicos para as organizações. Os líderes são capazes de trabalhar com ideias abstratas e hipotéticas, dando-lhes sentido (Northouse, 2013).

Todavia Mann (1959), Stodgill (1974) Kirkpatrick e Locke (1991) e Kouzes e Posner (2003) concordam que a distinção entre os estilos de liderança está relacionada com a combinação dos traços de personalidade. A - **teoria dos traços de personalidade** - concentra-se nas características de personalidade, defendendo que são os traços incutidos nos líderes que os diferenciam dos não líderes. Estes traços, designados de qualidades únicas e inatas, são herdados e fazem parte da personalidade de cada indivíduo (Anwar & Asrar-ul-Haq, 2018). Como se pode visualizar na Tabela 1 - Traços de personalidade de liderança (adaptado de Northouse, 2013), os diferentes autores enumeram as características que defendem, como traços únicos de personalidade dos líderes.

Tabela 1
Traços de personalidade de liderança (adaptada de Northouse, 2013)

Mann (1959)	Stodgill (1974)	Kirkpatrick e Locke (1991)	Kouzes e Posner (2003)	Zaccaro, Kemp e Bader (2004)
Inteligência	Inteligência	Honestidade	Honestidade	Capacidade cognitiva
Ajuste	Atenção	Motivação	Visionário	Extroversão
Extroversão	Perceção	Integridade	Inspiração	Consciência
Domínio	Responsabilidade	Autoconfiança	Competência	Estabilidade emocional
Masculinidade	Iniciativa	Capacidade cognitiva		Agradabilidade
Conservadorismo	Persistência	Conhecimento de negócio		Motivação
Sensibilidade interpessoal	Autoconfiança	Confidência		Inteligência social
	Sociabilidade	Capacidade técnica		Auto monitoramento
	Realização			Inteligência emocional
	Discernimento			Resolução de problemas

A liderança é uma combinação de traços ou características especiais que alguns indivíduos possuem. Essas características permitem que esses indivíduos induzam os outros a realizar tarefas. A liderança é, também, o comportamento adotado que faz com que se promovam mudanças num grupo. Além disso, a relação de poder que existe entre líderes e seguidores continua bem patente nos conceitos de liderança, pois os líderes exercem o poder que detêm para efetuar mudanças nos outros. Para além disso, a liderança é vista como um processo de transformação que leva os seguidores a realizarem mais do que normalmente se espera deles. Ainda assim, surge uma perspetiva de habilidades que enfatiza as capacidades e os conhecimentos que possibilitam uma liderança eficaz (Northouse, 2013).

Em concordância, Brungardt (1997) observou que todas as teorias de liderança poderiam ser categorizadas em cinco abordagens gerais. Essas abordagens incluíam não só os traços de personalidade, o comportamento, a situação e a competência como também o aspeto transformacional. No entanto, a posição de Burns (1978) é que os líderes não são nascidos nem criados. Em vez disso, os líderes resultam de uma combinação de motivação, valores e metas (Stewart, 2006), os quais permitem que estes sejam transformadores nas organizações (Cetin & Kinik, 2015).

Estas características são fundamentais numa era de complexidade, mudança e de organizações cada vez maiores, onde a personalidade e o carisma são profusamente responsáveis pelo sucesso das organizações e o papel dos líderes é mais importante do que nunca (House, Spangler & Woycke, 1991). Esta abordagem foca em líderes que têm feitos extraordinários nos seus seguidores, transformando as suas necessidades, os seus valores, as suas preferências e as suas aspirações (Bligh, Kohles, & Pillai, 2011).

Em ambientes que se modificam rapidamente, como atualmente, os líderes são fundamentais na mudança. É neste clima que Chambres, Drysdale e Hughes (2010) se afiguram com as três dimensões da liderança, três dimensões interligadas que se designam 3 C's da Liderança (Figura 1 - 3 C's da liderança, fonte: Chambres et al., 2010).

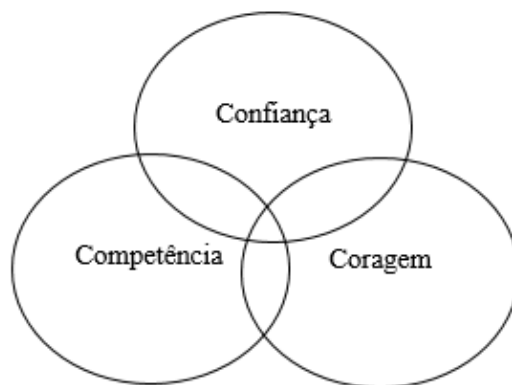


Figura 13 C's da liderança (fonte: Chambers et al., 2010)

Primeiramente, a confiança refere-se à inteligência emocional e à sua capacidade de desenvolver as pessoas de uma equipa. A autoconfiança, a autoconsciência e a comunicação são aspetos chave desta dimensão. A competência diz respeito à capacidade de aplicar os conhecimentos e está associada ao intelecto de um indivíduo. Por fim, a coragem está relacionada com a tomada de decisão que é necessária para optar pelo caminho mais acertado, não sendo necessariamente o mais fácil. Também diz respeito à capacidade de assumir responsabilidades. Nesta dimensão são aspetos chaves os fatores morais e motivacionais (Chambres et al., 2010).

Não sendo possível identificar nem uma definição nem uma perspetiva dominante, os estudos sobre liderança remetem-se para a abordagem da liderança transformacional que integra traços de personalidade, comportamentos, variáveis situacionais e carisma (Schriesheim & Neider, 1989).

2. Liderança Transformacional

Tal como o nome indica, a liderança transformacional está focada em mudanças (Xu, 2017) e consiste em transformar os seguidores, criando um clima organizacional em que os valores, aceites e reconhecidos, são compartilhados (Cetin & Kinik, 2015). A liderança transformacional define, assim, os líderes como agentes de mudança (Xu, 2017) que transformam e inspiram os seguidores a transcenderem o interesse próprio pelo bem da organização (Cetin & Kinik, 2015).

Na mesma linha de pensamento, Stone, Robert, Russell e Patterson (2004) referem que os líderes transformacionais usam as suas qualidades e personalidade para transformar os valores pessoais dos seguidores, por forma a apoiar a visão e os objetivos da organização, promovendo um clima de confiança na qual essas mesmas visões podem ser partilhadas. Em termos gerais, a liderança transformacional envolve os seguidores que têm uma forte identificação pessoal com o líder, uma visão compartilhada do futuro e a capacidade de trabalhar coletivamente em benefício do grupo (Kelloway, Barling, Kelley, Comtois & Gatién, 2003).

Burns (1978), especialista em liderança e pioneiro em definições sobre liderança transformacional (Xu, 2017; Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018), defende que este estilo de liderança valoriza o ideal e os valores dos funcionários, motivando-os a colocar o interesse da organização em primeiro lugar. O estilo de liderança transformacional ajuda a criar uma atmosfera de confiança entre os líderes e os membros da equipa, o que facilita a perceção da importância das tarefas de cada um. Ainda Burns (1978) e Ensley, Pearce e Hmieleski (2006) assumem que os líderes transformacionais apelam para os ideais e a moral dos seus seguidores com o objetivo de os inspirarem a alcançar altos níveis de realização e assumir os objetivos do grupo. Também os autores, Pearce, Sims, Cox, Ball, Schnell, Smith e Trevino (2003), sugerem que na liderança transformacional os seguidores são motivados, sobretudo, para a realização do objetivo em si, com ou sem recompensas que daí possam resultar.

Neste tipo de liderança, os superiores hierárquicos têm um melhor relacionamento com os seus seguidores, apoiam os subordinados, aumentam a consciencialização sobre a importância destes e motivam-nos a satisfazer as suas necessidades pessoais, dentro da visão coletiva da organização (Nguyen, Mia, Winata & Chong, 2016). Assim, os líderes transformacionais podem motivar os seus seguidores a esforçarem-se para melhorar o desempenho (Nguyen et al., 2016) de duas formas possíveis (Bass, 1985, Berson & Avolio, 2004):

1. Os líderes transformacionais estimulam e inspiram os seguidores, oferecendo uma visão convincente do futuro (Bass, 1985);

2. Eles usam o estímulo intelectual e desafiam os funcionários a aceitar soluções inovadoras para problemas e a desafiar o status quo, isto é, o estado normal das coisas (Bass, 1985, Berson & Avolio, 2004).

Bass (1985) descreveu a liderança transformacional composta por quatro fatores distintos: pela influência idealizada ou carisma, um dos elementos mais importantes deste tipo de liderança, através do qual os líderes inspiram sentimentos de lealdade e de devoção nos colaboradores; pela motivação inspirada; pela estimulação intelectual e pela consideração individualizada.

A **influência idealizada ou carisma** refere-se aos padrões morais e éticos (Bass, 1985) e enfatiza a confiança e os valores (Cetin & Kinik, 2015). Este fator surgiu durante a liderança nos anos 80, onde críticas pesadas levaram a uma lacuna de liderança pelo que foi definido como o efeito de desempenho (Liphadzi et al., 2017). Quando os tempos eram favoráveis, a liderança era considerada eficaz, mas quando os tempos eram desfavoráveis, a liderança era culpada (Liphadzi et al., 2017). Isso resultou em liderança carismática, desenvolvida por Conger e Kanungo (1987). O carisma é a característica responsável por atrair espontaneamente seguidores, por dar valor e saber ouvir os funcionários e pela capacidade de inspirar e entusiasmar os subordinados através da comunicação de uma visão organizacional clara (Salau, Oludayo, Falola, Olokundum, Ibidunni & Atolagbe, 2018).

A **motivação inspirada** envolve estimular os seguidores através de uma visão motivacional e emocional (Bass, 1985), utilizando mensagens inspiradoras para despertar as emoções (Cetin & Kinik, 2015).

A **estimulação intelectual** refere-se à capacidade de incentivar a criatividade dos seguidores e estimular os processos de reflexão crítica, apresentando novas ideias e novas formas de resolver problemas (Bass, 1985).

Por fim, a **consideração individualizada** envolve prestar atenção às necessidades individuais (Bass, 1985), habilidades e objetivos (Guay, 2013) individuais dos seguidores, fornecendo empatia, clima de apoio, oportunidades de aprendizagem (Bass, 1985) e orientação (Guay, 2013).

Existem evidências de que a liderança transformacional se relaciona com os estados afetivos e o bem-estar dos funcionários, devido a três razões: satisfazer as necessidades, fornecer significado e apoiar (Niessen, Mader, Stride & Jimmieson, 2017). A teoria da autodeterminação (Deci & Ryan, 2000; Gagne & Deci, 2005) explica que os líderes são os principais atores na satisfação das necessidades psicológicas básicas dos funcionários, ou seja, autonomia, competência e relacionamento (Niessen et al., 2017).

Por ser um líder carismático, o líder transformacional, estabelece padrões e metas para o futuro – **influência idealizada** -, fornecendo significado e otimismo – **motivação inspirada** -,

levando a novas perspectivas – **estimulação intelectual** –, dando sempre apoio e treino aos seus colaboradores – **consideração individualizada**. Os líderes transformacionais oferecem graus de liberdade para escolher a maneira de cumprir tarefas, oferecem oportunidades para melhorar o conhecimento e fortalecem o vínculo entre o líder e os seguidores, tornando provável a satisfação das suas necessidades (Niessen et al., 2017).

Na tabela 2 - Dimensões do estilo de liderança transformacional e suas descrições, adaptada de “*Impact of top management leadership styles on ERP assimilation and the role of organizational learning*” (Shao, Feng & Hu, 2017) é exibido um resumo sintetizador das dimensões do estilo de liderança transformacional e as suas descrições, apreendidas até então.

Tabela 2
Dimensões do estilo de liderança transformacional e suas descrições (adaptada de Shao, Feng e Hu, 2017)

Dimensão do estilo de liderança	Descrição
Influência idealizada	Incute orgulho e ganha respeito e confiança, fornecendo uma visão estratégica e sentido de missão.
Motivação inspiradora	Comunica altas expectativas, usa símbolos para concentrar esforços e expressa objetivos importantes de forma simples.
Estimulação intelectual	Promove a inteligência, a racionalidade e a resolução cuidadosa de problemas.
Consideração individualizada	Dá atenção pessoal, trata cada funcionário individualmente, orienta e aconselha.

Segundo Dvir, Eden, Avolio e Shamir (2002) os líderes transformacionais exibem comportamentos carismáticos, inspiram motivação, estimulam intelectualmente e tratam os seguidores de forma individualizada. Foi neste contexto que emergiram os três principais domínios do desenvolvimento dos seguidores de líderes transformacionais: motivação, moral e *empowerment* (Dvir et al. 2002).

Motivação: é o primeiro contínuo de desenvolvimento (Burns, 1978) e diz respeito à propensão para líderes transformacionais motivarem os seguidores de tal forma que o seu principal objetivo é satisfazer as necessidades de autorrealização e despertar necessidades ocultas (Dvir et al. 2002).

Moral: é o segundo contínuo de desenvolvimento (Burns, 1978) e é baseada na teoria de Kohlberg (Dvir et al., 2002) que consiste em mudanças na estrutura do raciocínio que justificam julgamentos certos ou errados e nas preocupações que motivam a conformidade com a norma, ou seja, existe um estímulo para que o liderado se comporte de acordo com a norma definida. Em

concordância, Shamir, House e Arthur (1993) especificam que a criação de valor entre o líder, a organização e os seguidores é um dos processos realizados pelos líderes transformacionais (Dvir et al., 2002). Baseando-se em Kohlberg, Bass (1985) enfatizou o aspeto do desenvolvimento moral e sugeriu que os líderes transformacionais levassem os seus seguidores a transcenderem os próprios interesses em prol do grupo ou da organização.

Empowerment: capacidade dada aos seguidores para pensarem por conta própria, desenvolverem novas ideias, questionar regras e operações (Bass & Avolio, 1990), autodesenvolverem-se (Dvir et al., 2002) e serem independentes (Shamir, 1991), porque os melhores seguidores são aqueles que pensam por si mesmos, dão críticas construtivas, são inovadores criativos, tomam iniciativa e participam ativamente nas atividades do grupo e da organização (Kelley, 1992).

2.1. Instrumento de medida da Liderança Transformacional

Carless et al. (2000) desenvolveram uma medida de liderança transformacional, a escala de Liderança Transformacional Global, em inglês *Global Transformational Leadership* (GTL). Para tal, catalogaram os líderes transformacionais em sete comportamentos: comunicam uma visão clara, desenvolvem individualmente os colaboradores, fornecem apoio, dão *empowerment*, são inovadores, lideram pelo exemplo e são carismáticos.

Desenvolver uma **visão clara** do futuro da organização e comunicá-la (Van Beveren, Dimas, Lourenço & Rebelo, 2017) é a maior vantagem competitiva que uma empresa pode ter (Coulson & Coe, 1991; Hamel & Prahalad, 1994) e é uma qualidade essencial para líderes ideais (Wawn, Green & others, Barraclough & Co., 1995). Partindo deste pressuposto, líderes eficazes criam uma visão ideal (Bryman, 1992; Conger & Kanungo, 1988; Yukl, 1994) e comunicam-na frequentemente (Carless et al., 2000). Através deste processo, o líder transmite um conjunto de valores que orientam e motivam os funcionários (Carless et al. 2000) a trabalharem e a promoverem um comportamento individual de acordo com os valores dos líderes (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1988; Kouzes & Posner, 1987; Sashkin, 1988; Riechmann, 1992; Tichy & Devanna, 1986).

Líderes eficazes encorajam o **desenvolvimento individual** dos seus funcionários (Bass, 1985), diagnosticando as suas necessidades e habilidades (Bass, 1985; Nadler & Tushman, 1990). O desenvolvimento individual inclui, ainda, delegar tarefas e responsabilidades de modo a facilitar o desenvolvimento de novas aptidões e fornecer oportunidades desafiadoras (Bass & Avolio, 1990).

Segundo Kouzes e Posner (1987) líderes de sucesso reconhecem as conquistas e os sucessos dos indivíduos e, de acordo com Carless et al. (2000), o reconhecimento público evidencia que o líder valoriza e apoia o trabalho que está a ser realizado. Logo, **fornecer apoio** inclui dar *feedback* e reconhecer o trabalho realizado e o mérito individual de cada funcionário, transmitindo-lhes confiança e motivação para alcançarem objetivos desafiadores (Carless et al., 2000). A liderança encorajadora é importante, não só para o indivíduo, mas para toda a equipa. Deste modo, é especial e igualmente importante, que o líder apoie os seus colaboradores quando são estabelecidas metas difíceis (Nadler & Tushman, 1990; Yukl, 1994; Katzenbach & Smith, 1993).

A eficiência de um líder passa por compartilhar poder e incentivar à autonomia dos colaboradores (Conger & Kanungo, 1988b; Kouzes & Posner, 1987; Larson & LaFasto, 1989; Nadler & Tushman, 1990; Sashkin, 1990), garantindo que eles tenham autoridade e competência para implementar políticas (Carless, 2000). O **empowerment** envolve a criação de um clima de confiança, respeito, comunicação aberta e cooperação (Conger & Kanungo, 1988; Riechmann, 1992).

A **inovação** é, também, uma característica de líderes eficazes, que usam métodos não convencionais para alcançarem os seus objetivos (Bass, 1985; Conger e Kanungo, 1988; Kouzes & Posner, 1987; Sashkin, 1988, 1990; Tichy & Devanna, 1986). Este tipo de líderes estão dispostos a correr riscos para alcançarem as suas metas e aproveitar oportunidades desafiadoras (Carless et al., 2000). Ainda sobre comportamento inovador, Carless et al. (2000), conclui que associado a este tipo de comportamento, o líder aceita e encara os erros como oportunidades de aprendizagem.

Líderes de sucesso comunicam claramente as suas crenças e valores aos funcionários (Carless et al. 2000), expressam autoconfiança e são **um exemplo** para a sua equipa ao adotar comportamentos coesos com as atitudes e valores que defendem (Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1985; Conger & Kanungo, 1988a; Kouzes & Posner, 1987; Shamir, House & Arthur, 1993).

Como referido acima, Bass (1985) propôs que a qualidade mais importante de um líder transformacional é o **carisma**. Líderes carismáticos são percebidos como confiáveis, altamente competentes e dignos de respeito (Avolio & Bass, 1990). Através da liderança carismática, os colaboradores apresentam elevados níveis de motivação e de desempenho, com vista ao alcance dos objetivos organizacionais (Carless et al., 2000). Esta dimensão é exibida por líderes que atuam como modelos, criam um senso de identificação com uma visão compartilhada e incutem orgulho e fé nos seguidores, superando obstáculos (Lievens, Geit & Coetsier, 1997).

A boa liderança é essencial para a satisfação no trabalho. A busca por um estilo de liderança ideal que perfaça esta exigência colocou muitos estilos de liderança sob escrutínio, como a liderança transformacional (Kammerhoff, Lauenstein & Schutz, 2018). Graças a estas sete características distintivas dos líderes transformacionais, que tornam este tipo de liderança exímia, a

liderança transformacional parece ser uma maneira eficaz de atuar em muitos campos de trabalho e tem sido demonstrada como aquela que mais tem efeitos positivos na satisfação profissional (Bass, 1999).

3. Satisfação Profissional

A satisfação profissional, definida por Wicker (2011), é um sentimento amplo de orgulho e contentamento interior alcançado ao fazer determinado trabalho. Da mesma forma, Locke (1976) definiu a satisfação no trabalho como um estado emocional prazeroso que permite o cumprimento de valores importantes de trabalho. Este autor considera a satisfação no trabalho como uma função da relação percebida entre o que um indivíduo quer do seu trabalho e o que ele pensa que obtém, ou seja, caracteriza afetivamente o modo como o trabalho é avaliado.

Para Saleem (2015) a satisfação é, também, um importante construto, explicado como sendo qualquer número de situações mentais, fisiológicas e ambientais que levam o indivíduo a expressar agrado com a sua ocupação e está associado a resultados individuais, organizacionais, económicos e éticos (Balzer, Kihm, Smith, Irwin, Bachiochi, Robie, Sinar, & Parra, 1997).

De acordo com Testa (1999) a satisfação no trabalho é uma afirmação positiva sobre os pensamentos dos funcionários relacionados às avaliações que estes fazem do trabalho. Em geral, a satisfação no trabalho é uma extensão do atendimento às expectativas sociais, fisiológicas, de autorrealização e estima (Tepret & Tuna, 2015). Weiss (2002) caracteriza a satisfação no trabalho como um estado afirmativo de emoção e expressão resultante da avaliação de um indivíduo sobre o seu trabalho e Oshagbemi (2003) afirma que a satisfação no trabalho é uma comparação entre as consequências desejadas e as reais.

Também, segundo Fritzsche e Parrish (2005) a satisfação no trabalho é conceituada como uma variável afetiva, resultante de uma avaliação positiva ou negativa da experiência de trabalho de um indivíduo, ou seja, é a medida em que as pessoas gostam dos seus empregos (Spector, 2008). É notório que algumas pessoas gostam do seu trabalho e acham-no uma parte central da sua vida, enquanto outras não gostam do seu trabalho e fazem-no porque assim o tem de ser (Ferreira et al., 2009). Para Hoppock (1935) a satisfação no trabalho representa a satisfação emocional e física de um funcionário e abrange tanto as expectativas como as percepções sobre a atmosfera envolvente do trabalho (Spector, 1997).

A satisfação no trabalho não é apenas a posição ocupada no local de trabalho, mas também o ambiente físico e social, as relações entre líderes e colegas, cultura de grupo e estilo de liderança (Tepret & Tuna, 2015). Todos esses fatores têm efeitos diferentes nos níveis de satisfação profissional do indivíduo (Rashid, Kozechian, & Heidary, 2012) e as expectativas do trabalho não são as mesmas para todos os funcionários (Tepret & Tuna, 2015). Assim, a satisfação no trabalho, que é uma reação geral ao ambiente de trabalho e ao trabalho em si, não pode ser avaliada independentemente do sucesso individual e dos resultados de desempenho do indivíduo (Tepret & Tuna, 2015).

Wright e Cropanzano (2000) observam dois aspetos considerados como componentes nas definições sobre satisfação no trabalho:

1. Componente cognitiva - que diz respeito ao que o indivíduo pensa e a suas opiniões sobre o trabalho;
2. Componente afetiva ou emocional - que diz respeito a quão bem uma pessoa se sente em relação a um trabalho, sugerindo que a satisfação no trabalho é baseada parcialmente no que o indivíduo pensa e no que o indivíduo sente.

Locke (1976) diferencia, ainda, satisfação no trabalho de insatisfação no trabalho. A satisfação profissional é, então, um estado emocional prazeroso, resultante da avaliação do desempenho no trabalho em relação aos valores laborais do indivíduo. A insatisfação profissional é um estado emocional não prazeroso, resultante da avaliação do trabalho como ignorando, frustrando ou negando os valores laborais do indivíduo. Pelo que, a satisfação e insatisfação no trabalho não são fenómenos distintos, mas sim situações opostas, ou seja, um estado emocional que se manifesta sob forma de alegria – satisfação - ou sob forma de sofrimento - insatisfação.

Entre as razões para a insatisfação constam: o trabalho desinteressante, a degradação salarial e os custos dos seguros de saúde que se traduzem numa redução do poder de compra (Cunha et al., 2016). Adams e Freedman (1976) acrescentam que os indivíduos ficam insatisfeitos quando as suas contribuições não são justamente compensadas, em comparação com alguém que executa o mesmo trabalho e /ou funções – meritocracia.

3.1. Distinção entre satisfação e motivação

A satisfação profissional, ou seja, a satisfação com a função que se desempenha, bem como a motivação, são os dois constructos mais estudados na área do comportamento organizacional e por vezes são confundidos (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso & Neves, 2016). Um dos maiores desafios colocados na literatura é a distinção entre motivação e satisfação, que por vezes são considerados indistintos, mas as diferenças são evidentes (Cunha et al., 2016).

De forma simples, Steuer (1989) diferencia estes dois constructos, explicando que a motivação manifesta a tensão gerada por uma necessidade e a satisfação expressa a sensação de atendimento da necessidade. Silva (1998) explica que a satisfação profissional resulta da avaliação que as pessoas fazem do seu trabalho e da vida em geral. Para Cunha et al. (2016) a motivação traduz-se no desejo de fazer um esforço para obter bons resultados e a satisfação é uma relação afetiva com o trabalho e decorre da existência de um conjunto de práticas de gestão de pessoas. Halepota (2005) define motivação como o estado de participação ativa e o compromisso de uma pessoa para alcançar resultados. Isto sugere que a motivação individual é importante para que as

organizações funcionem bem e sem motivação os funcionários não oferecem o seu melhor, resultando em empresas menos eficientes (Muslim, 2016). Funcionários motivados são necessários para garantir a saúde operacional de cada organização (Muslim, 2016), tornando-a mais valiosa e lucrativa (McKenzie-Mohr & Schultz, 2014). Isso ocorre porque os funcionários motivados ajudam as empresas a terem sucesso, pois são mais produtivas (Alniaçık, Alniaçık, Akçin, & Erat, 2012).

Contudo, um dos maiores desafios que se coloca à liderança é o de entender o que motiva os funcionários no contexto das funções que desempenham (Muslim, 2016), porque os fatores motivacionais – intrínsecos e extrínsecos - mudam constantemente e, consecutivamente, provocam alterações nas motivações dos funcionários (Bowen & Radhakrishna, 1991).

Fatores intrínsecos ocorrem dentro do indivíduo, como a capacidade de escolher a velocidade do trabalho (autonomia), o próprio desempenho e as relações com os supervisores. Os funcionários intrinsecamente motivados investem esforços porque gostam do que fazem (Grant, 2008). Ryan & Deci (2000) reconhecem a motivação intrínseca como um constructo crucial para motivar as pessoas a realizar um trabalho específico. Além disso, a motivação intrínseca também permite que o funcionário se divirta enquanto exerce as suas funções e desfruta do seu trabalho (Haines, 1982). Deste modo, a motivação intrínseca resulta em felicidade e satisfação (Gruenberg, 1980), levando subsequentemente a um bom desempenho no trabalho (Hayati & Caniago, 2012). O desempenho no trabalho aliado à satisfação profissional geram atitudes positivas (Linz & Semykina, 2012), cujo resultado final é o ajuste entre o funcionário e a organização (Breaugh, 2012).

Fatores extrínsecos, por sua vez, ocorrem fora do indivíduo, ou seja, são impulsionados por fontes externas, como a segurança no emprego, as condições de trabalho, o salário, recompensas e outros benefícios. Os funcionários extrinsecamente motivados trabalham para alcançar resultados frutíferos (Woolley, 2018). A motivação extrínseca é, ainda, vista como uma reflexão de controlo externo ou verdadeira autorregulação (Muslim, 2016).

Desta natureza bidimensional da motivação no trabalho concluiu-se que é igualmente significativo e importante ter fontes intrínsecas e extrínsecas, aliadas, para um sentimento de satisfação no trabalho. Além disso, é provável existir uma relação entre motivação extrínseca e intrínseca (Muslim, 2016) pois os fatores extrínsecos são capazes de aumentar a motivação intrínseca (Ryan, 2000).

A motivação resulta da relação entre as características dos indivíduos e o contexto, pelo que diferentes práticas de gestão poderão desencadear melhores ou piores respostas motivacionais dos colaboradores, conforme as características destes (Cunha et al, 2016). Por exemplo, o que motiva um jovem em início de carreira dificilmente será o mesmo que motiva um funcionário maturo com vasta experiência (Cunha et al., 2016). Isto para dizer que, não se motivam

colaboradores diferentes da mesma forma. É importante adotar práticas de gestão que satisfaçam e se adaptem às diferentes necessidades de cada indivíduo (Cunha et al., 2016).

3.2. Causas da satisfação profissional

Locke (1984) enumera dois tipos de fatores causais da satisfação no trabalho, os eventos e as condições e os agentes.

a) Os eventos e as condições dizem respeito ao trabalho, à remuneração, à promoção, ao reconhecimento e às condições de trabalho. O trabalho está relacionado com o conteúdo, ou seja, o interesse, o significado, a possibilidade de progressão, a variedade, a autonomia, a clareza de papéis e a ausência de monotonia.

A remuneração está associada à equidade, à quantidade, à forma de pagamento e aos benefícios. Ganhos mensais são um dos principais indicadores de satisfação no trabalho (Clark, 2015) por duas razões: o dinheiro abre as possibilidades de acesso à resolução de necessidades individuais e garante estatuto, prestígio e reconhecimento social (Cunha et al., 2016).

A promoção inclui oportunidades, justiça e clareza. É importante salientar as expectativas de carreias irrealistas que devem ser evitadas para não gerar insatisfação nos funcionários, proveniente de falsas ilusões (Cunha et al., 2016).

O reconhecimento está relacionado com as creditações e elogios recebidos, sejam públicos ou meramente comentários informais. As condições de trabalho englobam os recursos disponíveis para a realização do trabalho, as condições físicas e a segurança. O horário e a atmosfera envolvente também contribuem para a satisfação no trabalho, neste parâmetro (Cunha et al., 2016).

(b) Os agentes podem ser os colegas, a supervisão e a organização.

As relações com os colegas envolvem a confiança, a competência, a colaboração, a amizade e a partilha de valores. O ambiente humano pode funcionar como fonte de apoio e de bem-estar relacionais (Cunha et al., 2016).

A supervisão está relacionada com a medida em que os empregados esperam que os seus supervisores sejam atenciosos, justos, competentes, que reconheçam e recompensem o bom desenvolvimento dos empregados e permitam alguma participação no processo de tomada de decisões. Devem, também, demonstrar respeito aos empregados como seres humanos, incluindo comportamento pautado por valores éticos e uma comunicação adequada de informações. Relativamente às organizações estas referem-se ao respeito pelos empregados e pelos seus valores, bem como praticar uma política justa de benefícios e pagamentos.

Já Cunha et al., (2016) distinguem as causas da satisfação profissional em dois pontos: as **causas organizacionais**, que englobam os dois tipos de fatores causais de satisfação profissional,

descritos anteriormente e defendidos por Locke (1984) e as **causas pessoais**, que por sua vez, reúnem os fatores demográficos e as diferenças individuais.

As variáveis demográficas dizem respeito à idade e ao género. Relativamente à idade, estudos de Luthans (1989) indicam que os trabalhadores mais jovens tendem a revelar-se menos satisfeitos do que os trabalhadores mais velhos, pelo facto de ocuparem posições hierárquicas mais baixas e preencherem vagas de cargos com funções de menor responsabilidade. No que toca ao género existe uma dicotomia de opiniões. Estudos de Dubno (1985) revelam que as mulheres têm níveis de satisfação mais baixos do que os dos homens, devido à desigualdade de oportunidades e à diferença salarial. Por sua vez, nos estudos de Graham & Welbourne (1996), as mulheres apresentam níveis de satisfação superior aos dos homens. Da disparidade nas conclusões dos estudos referidos infere-se que não existe diferença significativa do efeito da variável género na satisfação (Cunha et al., 2016). Quando são detetadas diferenças, elas devem-se a outras variáveis como o poder, o estatuto e a oportunidades de carreira (Cunha et al., 2016). As diferenças individuais reúnem as características de autoestima, o *locus* de controlo e a necessidade de sucesso (Cunha et al., 2016).

No entanto, são inúmeros os estudos que também aliam a liderança à satisfação dos funcionários em relação aos seus empregos (Saleem, 2015). A liderança é um componente essencial na dinâmica da satisfação e do desempenho organizacional dos funcionários (Elbaz & Haddoud, 2017) e um fator vital para o sucesso organizacional (Mohammed, Yusuf, Sanni, Ifeyinwa, Bature & Kazeem, 2014).

Também as perceções sobre a política organizacional e a justiça praticada, bem como a confiança transmitida pelos líderes, podem aumentar ou diminuir a estabilidade dos colaboradores e o nível de satisfação destes (Saleem, 2015). Entenda-se por justiça organizacional a medida em que os funcionários se veem e aos próprios interesses e, portanto, se sentem justos ou injustiçados do ponto de vista individual. Os funcionários de uma organização ficarão insatisfeitos se perceberem que a organização tomou decisões sobre recompensas e promoções injustas. Por sua vez, a falta de justiça e de confiança afetam negativamente a satisfação no trabalho (Saleem, 2015). Acompanhando o discurso de Saleem (2015) Naiyananont e Smuthranond (2017), afirmam que a satisfação no trabalho traduz o sentimento positivo ou negativo, resultante de saber que a tarefa, o pagamento, as oportunidades de promoção, a supervisão e o apoio de colegas de trabalho, recebidos, em comparação com outros funcionários da mesma organização, são equitativos.

Posto isto, a liderança é um dos fatores que influencia as perceções da política e justiça organizacional (Kacmar & Baron, 1999), bem como o clima organizacional, podendo afetar a satisfação dos funcionários face ao seu trabalho (Saleem, 2015). Assim, líderes eficazes que possuem bons estilos de liderança têm a capacidade de moderar ou minimizar as injustiças

organizacionais, aumentando assim a satisfação no trabalho (Saleem, 2015). Segundo Blau (1964), a responsabilidade de um líder numa organização é criar uma atmosfera justa e saudável que satisfaça os funcionários através do seu *status* e do seu comportamento. Esta atitude afeta as percepções dos trabalhadores e influenciam o comportamento e reações em relação aos seus líderes.

Em complementaridade, estudos de correlação entre comportamento político e satisfação no trabalho por Kulachai (2009) mostram que as percepções da política organizacional influenciam positivamente ou, caso contrário, são capazes de reduzir a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional, o comportamento de cidadania e o desempenho das tarefas, (Guclu, Mahmoud, Bryan, & Barry, 2010).

3.3. Consequências da satisfação profissional

A literatura sugere que as pessoas mais satisfeitas são mais assíduas e pontuais, abandonam menos a organização, adotam mais comportamentos de cidadania organizacional e apresentam um desempenho superior (Cunha et al., 2016).

Outros estudos relatam que a satisfação no trabalho leva a melhores resultados, quer individuais quer organizacionais (Ok & Son, 2019), a comportamentos de trabalho menos contraproducentes (Bowling, 2010), a um maior comprometimento organizacional (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007) e podem afetar os resultados de produção (Spector, 1997). Um trabalhador satisfeito no seu local de trabalho preocupa-se mais com a qualidade das tarefas que desenvolve e valoriza o cliente (Ferreira et al., 2009).

Por sua vez, os funcionários insatisfeitos geralmente tentam encontrar empregos alternativos, enquanto os funcionários satisfeitos são mais produtivos e criativos, têm mais emoções positivas em relação ao trabalho, são mais inovadores, são menos ausentes, permanecem mais tempo na organização e possuem menor intenção de a deixar (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Hom & Kinicki, 2001).

No entanto, é importante não confundir certos aspetos, como por exemplo: um funcionário pode sentir-se insatisfeito com o trabalho mas, por medo de represálias, pode não faltar uma única vez, ou pelo contrário, um funcionário pode estar extremamente satisfeito com o seu trabalho mas por motivos familiares, pode ver-se obrigado a faltar mais do que gostaria (Cunha et al., 2016). Algumas organizações adotam políticas que conduzem ao presentismo (Cunha et al., 2016). O presentismo caracteriza situações em que os colaboradores embora insatisfeitos, doentes e incapacitados, procuram estar presentes para não serem penalizados, para gerirem boas impressões, serem alvo de benesses, promoções e outras regalias (Cunha et al., 2016).

A satisfação no trabalho também contribui para a diminuição da taxa de rotatividade, o que por sua vez economiza o custo necessário para o recrutamento, treino e desenvolvimento de novos colaboradores (Hausknecht & Trevor, 2011). Não obstante, outros indicadores podem estar no cerne da rotatividade para além da insatisfação. Aspectos como a liderança, as oportunidades de desenvolvimento pessoal e de carreira, as aliciações geradas por outras empresas e a necessidade de mudar por questões familiares (Cunha et al., 2016).

O nível de satisfação no trabalho também afeta o comportamento sob a forma de greves e protestos na tentativa de modificar insatisfações no trabalho (Henne & Locke, 1985). Está associado ainda a acidentes de trabalho e uma vez mais à satisfação com a vida (Locke, 1976).

3.4. Instrumentos de medida da satisfação profissional

De acordo com Wen, Gu e Wen (2018), os métodos para medir a satisfação no trabalho são: a medição integral com um único fator e a medição abrangente multidimensional. O método de medição integral com um único fator mede a satisfação no trabalho dos funcionários como um todo, enquanto o método de medição abrangente multidimensional aborda a satisfação do funcionário em relação a vários fatores. Fatores estes que são divididos em nove dimensões: salário, promoções, superiores, benefícios extras, incentivos de recompensa, ambiente operacional, colegas, trabalho em si e comunicação (Spector, 1997).

Grover e Wahee (2013) defendem que a satisfação no trabalho está relacionada com a realização de necessidades pessoais, cultura organizacional, relacionamento com colegas e superiores, promoções, condições de trabalho, salário, regras de trabalho e reconhecimento. Estudos mais recentes identificam seis variáveis que medem a satisfação profissional: distração, motivação, interação social, características dos funcionários, características do ambiente organizacional e percepção organizacional (Izvercian, Potra e Ivascu, 2016). No entanto, em geral, de acordo com Dilig-Ruiz, MacDonald, Varin, Vandyk, Graham e Squires (2018), os fatores mais importantes para a satisfação profissional podem ser agrupados em três grandes categorias: os fatores individuais, como a idade, a antiguidade e o nível educacional; os fatores de emprego como a autonomia, a estabilidade profissional e a progressão profissional e fatores organizacionais como o apoio, o reconhecimento e a confiança.

Spector (1997) desenvolveu a escala de medição de satisfação no trabalho para avaliar o nível de satisfação dos funcionários em relação às suas funções, abrangendo vários fatores, como a remuneração, os benefícios, a supervisão, a promoção, a natureza do trabalho e os colegas de trabalho. Se os funcionários receberem um salário justo, os benefícios adequados, uma supervisão correta, uma promoção ajustada, uma natureza do trabalho adequada e mantiverem boas relações

com os colegas de trabalho, eles provavelmente ficarão mais satisfeitos e também desejarão permanecer na organização (Spector, 1997).

Ao avaliar a satisfação com o trabalho, a organização pode detetar necessidades de implementar medidas que melhorem a qualidade de vida de trabalho e, conseqüentemente, potenciem resultados produtivos (Ferreira et al., 2009). Para uma avaliação da satisfação com o trabalho os instrumentos devem ser precisos e devem apresentar características psicométricas adequadas (Ferreira et al., 2009). É neste contexto que surge o *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) – *Short Form* (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967), escala utilizada nesta pesquisa, que fornece informações específicas sobre os fatores associados à satisfação com o trabalho (Weiss et al., 1967). O MSQ resultou de estudos realizados no âmbito do *Work Adjustamente Project*, na Universidade de Minnesota, cuja teoria subentendida assenta na suposição de que a harmonia laboral depende da correspondência entre as capacidades individuais e os esforços existentes no ambiente de trabalho (Weiss et al., 1967).

O MSQ – versão reduzida, resulta da versão original do instrumento e avalia a satisfação com o trabalho segundo um modelo teórico que inclui várias dimensões (Weiss et al., 1967). As dimensões incluídas no MSQ dizem respeito a aspetos como:

- 1) A atividade - o ser capaz de se manter ocupado durante todo o tempo;
- 2) A independência - a possibilidade de trabalhar e desenvolver de forma independente as suas funções;
- 3) A variedade - a possibilidade de fazer coisas diferentes de tempo em tempos;
- 4) O estatuto social - a oportunidade de ser alguém na vida;
- 5) Os valores morais - a possibilidade de fazer coisas que não vão contra a identidade individual;
- 6) A segurança e a estabilidade que o emprego oferece - a garantia e a salvaguarda de que as coisas não se alteram;
- 7) O serviço social - a possibilidade de ajudar outras pessoas, ou seja, cooperação e entreaajuda;
- 8) A autoridade - possibilidade de dizer às outras pessoas o que fazer;
- 9) A utilização das capacidades - o fazer algo em que se faz uso das competências;
- 10) A responsabilidade - a oportunidade para se tomar as próprias decisões, sem intervenção de terceiros;
- 11) A criatividade - a possibilidade de utilizar os próprios métodos para a realização do trabalho;
- 12) A realização pessoal - a felicidade que se obtém com o trabalho e em fazer o que se gosta;

- 13) A progressão profissional - a possibilidade de crescer dentro da empresa;
- 14) As políticas da instituição - a forma como as normas e regras são implementadas;
- 15) A compensação - o pagamento pela qualidade de trabalho que é realizado;
- 16) A supervisão de relações humanas – a competência do supervisor em lidar com os subordinados;
- 17) A supervisão técnica - a competência do supervisor na tomada de decisões;
- 18) O reconhecimento por se fazer um bom trabalho - agradecimento e atribuição de mérito pelo trabalho desenvolvido;
- 19) Os colegas de trabalho - modo como se relacionam entre si;
- 20) As condições de trabalho - ferramentas e condições ideais para o desenvolvimento de um bom trabalho de qualidade.

A versão reduzida do MSQ inclui 20 itens retirados da versão original e o seu preenchimento é de apenas 5 minutos. A escala original tem mais dimensões, um total de 20 dimensões, cada uma com 5 questões, distribuídas por 100 itens que permitem avaliar a satisfação com o trabalho. No entanto, na versão reduzida e adaptada para Portugal a MSQ inclui apenas os 20 itens distribuídos por duas dimensões (intrínsecas e extrínsecas) que melhor representam as 20 dimensões avaliadas pelo questionário na sua versão completa (Ahmadi & Alireza, 2007).

Esta versão é constituída por itens que avaliam a parte intrínseca da satisfação, ou seja, o que sentem acerca da natureza do trabalho (Spector, 1997) e itens que avaliam a parte extrínseca da satisfação, como por exemplo o aspeto salarial (Seber, 2005). A satisfação extrínseca (MSQE) envolve 10 itens - 1, 4, 5, 6, 7, 8, 12, 13, 14 e 17. Enquanto a satisfação intrínseca (MSQI) envolve os restantes 10 itens – 2, 3, 9, 10, 11, 15, 16, 18, 19 e 20 (Jewell, Beavers, Kirby, & Flowers, 2001).

4. Relação entre a Liderança Transformacional e a Satisfação Profissional

A liderança transformacional é vista como um estilo de liderança eficaz que prevê vários efeitos positivos, nomeadamente a satisfação do trabalhador (Dierendonck, Stam, Boersma, de Windt & Alkema, 2013). Pesquisas mostram que a liderança transformacional tem associações positivas com a satisfação no trabalho, o que significa que o líder transformacional, através de seu comportamento inspirador e motivador, pode induzir a mudanças nos estados psicológicos dos funcionários das organizações (Saleem, 2015). Também nos estudos de Kimura (2002) está demonstrado que a liderança transformacional está correlacionada positivamente com a satisfação no trabalho dos funcionários. Do mesmo modo, Voon, Lo, Ngui e Ayob (2011) demonstram que o estilo de liderança transformacional tem um relacionamento significativo, positivo e forte com a satisfação no trabalho dos funcionários. Ainda Bryman (1992) cita uma variedade de estudos organizacionais que demonstram que os comportamentos de líderes transformacionais estão positivamente relacionados com a satisfação dos funcionários, com o *self-reported effort* e com o desempenho no trabalho.

As particularidades do tipo de liderança transformacional, influência, inspiração espiritual, incentivo intelectual e estimulação, capacitam os líderes a motivar os subordinados a reconhecerem e a alcançarem objetivos organizacionais e a irem além dos níveis previsíveis de desempenho (Elbaz & Haddoud, 2017). De igual modo, os funcionários sentem-se aliciados e exercem esforços no desempenho das suas tarefas. Por sua vez, estes sentimentos traduzem-se em satisfação e comprometimento (Bass & Avolio, 1994).

As percepções da eficácia do líder, por outras palavras, o carisma, cerne da liderança transformacional, fornecem aos seguidores o sentimento de que os seus líderes são competentes e dignos, sendo que tais avaliações positivas podem promover o compromisso por parte dos seguidores (Dierendonck et al., 2013). Além disso, pesquisas indicam que a satisfação das necessidades está positivamente relacionada ao comprometimento organizacional (Hall, Schneider, & Nygren, 1970), porque os seguidores retribuem a satisfação das necessidades que experimentam (Dierendonck et al., 2013). Devido à forte componente carismática, relacionada com o facto do líder ser extraordinário, exemplar e heroico (Conger & Kanungo, 1987), a liderança transformacional visa transformar as necessidades individuais dos seguidores para necessidades principalmente organizacionais (Bass, 1985). Portanto, Dierendonck et al., (2013) argumentam que os seguidores experimentam uma forte satisfação de necessidades perante líderes transformacionais. Além disso, o comportamento carismático produz maior desempenho, maior satisfação e maior clareza de papéis (Howell & Frost, 1989).

Este tipo de liderança favorece a satisfação através do apoio, da autonomia e do incentivo à participação, promovendo maiores níveis de envolvimento, aumentando o sentimento de controle sobre os seus empregos e melhorando o bem-estar dos funcionários (Huertas-Maldivia, 2019). O estilo de liderança transformacional apresenta-se como um estilo capaz de gerar resultados organizacionais positivos e influencia a satisfação do trabalho, pois está relacionado com indicadores de liderança efetiva, como a satisfação do subordinado, a motivação e a *performance* (Bass, 1998). Avolio, Bass, Walumbwa & Zhu (2004), mostram que a liderança transformacional está positivamente associada a importantes atitudes e comportamentos relacionados ao trabalho, como a satisfação, o comprometimento dos funcionários, a confiança, o desempenho no trabalho e menos intenções de rotatividade.

Estudos empíricos sugerem, ainda, que os seguidores que trabalham com líderes transformacionais estão mais envolvidos, satisfeitos, motivados e comprometidos com as suas organizações e demonstram menos comportamentos de abstinência (Walumbwa, Wang, Lawler, & Shi, 2004). Esses líderes aumentam a confiança, a eficácia e a motivação dos seguidores, dando-lhes atenção pessoal e apreendendo as suas necessidades e as suas aspirações (Walumbwa & Kuchinke, 1999). Também reconhecem, entendem e tentam atender às necessidades de cada seguidor individualmente (Bass, 1985, 1998). Os seguidores que sentem que recebem a atenção especial do líder têm maior probabilidade de trabalhar em direção a metas de longo prazo e a trabalhar mais para atingir as suas expectativas, resultando em maior satisfação no trabalho. De facto, Avolio e Bass (1995) sugerem que a atenção individualizada dada pelos líderes transformacionais é uma das razões mais importantes pelas quais esses líderes são capazes de construir confiança e respeito entre os seus seguidores e motivá-los a agir além das expectativas.

Em geral, devido à particularidade do líder transformacional ser considerado flexível e adotar uma gestão participativa, onde é dada importância aos funcionários, a criação e o aumento da satisfação dos trabalhadores são evidentes (Belias, 2014).

5. Instituições Particulares de Solidariedade Social

São várias as terminologias para a designação deste tipo de organizações: Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), Setor Civil, Setor Independente, Setor Não Governamental, Setor Privado Não Governamental, Organizações Sem Fins Lucrativos, Organizações Sem Fins Lucrativos Não Governamentais, Organizações Privadas Sem Fins Lucrativos, Organizações Não-Governamentais, Organizações Voluntárias e Organizações Comunitárias (Gottlichová & Soukalová, 2015). Neste contexto usaremos o termo IPSS.

De acordo com o Instituto de Segurança Social, I.P. (2014) as IPSS podem ser de natureza associativa ou de natureza fundacional. As IPSS de natureza associativa são as Associações de Voluntários de Ação Social, Associações de Socorro Mútuos ou Associações Mutualistas e as Irmandades da Misericórdia. As IPSS de natureza fundacional são as Associações de Solidariedade Social, Centros Sociais Paroquiais e as Associações e Fundações da Igreja Católica (Figura 2 – Natureza das IPSS).

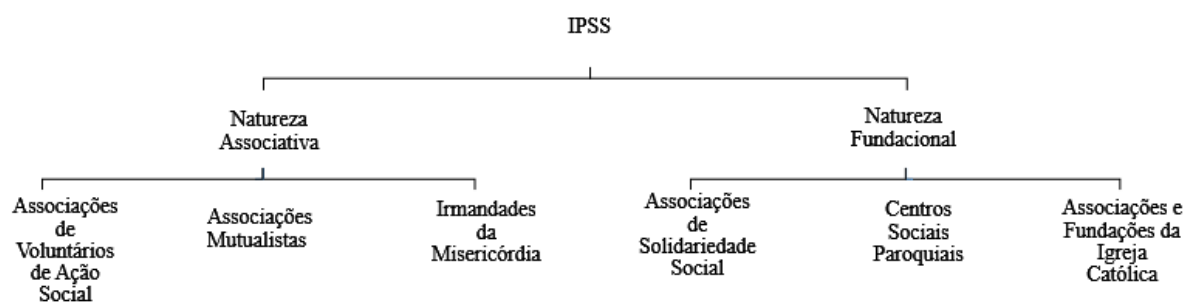


Figura 2 - Natureza das IPSS

As organizações não-governamentais sem fins lucrativos são aquelas que não são instituídas pelo Governo e não dependem do Estado, sendo fundadas para benefício privado. Já a tipologia das organizações sem fins lucrativos é baseada em cinco critérios básicos (Rektořík, 2004):

1. Os fundadores: as IPSS são constituídas por iniciativa de particulares, sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, com objetivos de apoio social à família, crianças e jovens, idosos e integração social e comunitária, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços (Instituto de Segurança Social I.P., 2014);

2. Caráter global da missão: as organizações são constituídas para benefício público cuja missão é satisfazer as necessidades do público (educação, sistema de saúde, caridade); as organizações mutuamente benéficas, também podem ser criadas para dar apoio recíproco entre grupos de cidadãos que tenham um interesse comum (Rektořík, 2004);

3. Normas jurídicas e organizacionais: organização fundada de acordo com Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro – Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social; Portaria n.º 139/2007, de 29 de janeiro e Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro (Instituto de Segurança Social, I.P, 2014);

4. Financiamento: as organizações podem ser financiadas exclusivamente por orçamentos públicos; podem ser organizações financiadas em parte pelos orçamentos públicos; as organizações podem ainda ser financiadas por diversos recursos (donativos, campanhas de angariação de fundos, patrocínios, subvenções...); e, por fim podem ser organizações financiadas principalmente com os resultados das suas atividades (Rektořík, 2004);

5. Tipo de atividades desempenhadas: características compartilhadas por todos os tipos de organizações sem fins lucrativos - são entidades legais; não são fundadas com o propósito de fazer negócios e criar lucro; satisfazem necessidades específicas dos cidadãos e das comunidades; possuem características compartilhadas apenas por organizações privadas sem fins lucrativos cuja adesão é voluntária; geralmente levam à criação de uma estrutura informal de apoiantes (mas sempre dentro da legislação); a lei concede-lhes autonomia em relação ao ambiente externo (Rektořík, 2004).

De acordo com o Decreto-lei 172-A/2014 de 14 de novembro as IPSS são constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público. As IPSS são organizações sociais sem fins lucrativos, que servem como mecanismo para dar espaço à participação ativa e ao envolvimento de muitas pessoas nas suas comunidades (Boris, 1999) e que têm a seu cargo parte significativa da ação social (Machado, 2011). O objetivo destas organizações é a prestação de serviços que visam a satisfação das necessidades humanas (Machado, 2011). Ainda, de acordo com o Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro, a ação de solidariedade social exercida pelas IPSS não se prende apenas ao setor da segurança social, abrangendo igualmente outros domínios, como a saúde e a educação.

Estas organizações de utilidade pública contribuem para o bem-estar individual e comunitário, fornecendo sobretudo serviços que nem o governo nem o setor com fins lucrativos fornecem. Por exemplo, alguns indivíduos, como as pessoas com menos posses monetárias, podem não ter condições de obter os bens ou serviços disponíveis no mercado, em alternativa eles

recorrem ao setor sem fins lucrativos (Bielefeld, McLaughlin & Linders, 2002). Van (1988, 2000) e Salamon (1999, 2000) descrevem o setor sem fins lucrativos como um dos quatro setores básicos da sociedade, ao lado do político (governo), económico (com fins lucrativos) e cultural (família, bairro e comunidade).

De acordo com o Decreto-lei 172-A/2014 de 14 de novembro, este setor possui uma dimensão tão ou mais importante do que outros setores tradicionais da nossa economia, não apenas pelo universo de 55 mil organizações que o constituem, pelas 227 mil pessoas que emprega, como também por ser responsável por 5,5 % do emprego remunerado nacional e por 2,8 % do valor acrescentado. Uma economia que é das pessoas, para as pessoas e que respeita as comunidades. Em geral, as IPSS localizam-se sobretudo em áreas urbanas cujas receitas vêm de subsídios e benefícios do Governo, doações monetárias públicas e privadas e serviços voluntários (Félcio, Gonçalves & Gonçalves, 2013).

O exercício dos cargos é dirigido por corpos gerentes e a organização estrutural das IPSS implica a existência de uma Mesa Administrativa constituída por 5 membros: presidente | provedor, vice-presidente | vice-provedor, secretário | 1.º secretário, tesoureiro e vogal | 2.º secretário (Direção Geral da Segurança Social - Artigo 28.º, Secção III), um Conselho Fiscal constituído por 3 membros: presidente e dois vogais (Direção Geral da Segurança Social Artigo 31.º, Secção IV) e uma Assembleia Geral seguindo os trâmites da constituição do Conselho Fiscal. A duração dos mandatos dos órgãos é de quatro anos (Artigo 21.º - C Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro) não podendo exceder 12 anos consecutivos (Artigo 64.º - C Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro).

Os funcionários destas organizações retêm rapidamente os seus valores e cultura organizacionais (Martins, 1999), que são essenciais para os motivar e alinhar o seu desempenho com os interesses da organização (Machado, 2011). O facto de as IPSS estarem instaladas na comunidade onde os funcionários residem (Andrade, 2009), faz com que o sentimento de pertença e o comprometimento seja maior (Andrade, 2009; Brown, YoshioKa, 2003; Cunningham, 2001; Reis, 2009). Os profissionais destas organizações demonstram maior compromisso, motivação e, por vezes, maior satisfação com o trabalho, o que constitui uma vantagem à partida para estas organizações (Watson & Abzug, 2005).

O exercício de qualquer cargo dos corpos gerentes é gratuito e voluntário. De acordo com o n.º 1 do artigo 3.º da Lei n.º 71/98 de 3 de novembro o voluntário é todo o indivíduo que de forma livre, desinteressada e responsável se compromete, de acordo com as suas aptidões e no seu tempo livre, a realizar ações de voluntariado, no âmbito de uma organização promotora. Também segundo o n.º 1 do artigo 18.º do Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de fevereiro, o exercício de qualquer cargo

nos corpos gerentes das instituições é gratuito. No entanto pode justificar-se o pagamento de despesas derivadas do mesmo.

Um dos problemas que se levanta à gestão das IPSS é que estas são lideradas por pessoal que nem sempre tem a disponibilidade, formação e experiência necessárias para o desempenho das suas funções (Bowen, 1994). São muitos os que se propõem e aceitam chefiar este tipo de organizações por razões de *status* e deparam-se com realidades altamente desconhecidas (Bowen, 1994). O mesmo autor, Bowen (1994), alerta ainda para a possibilidade dos gestores que não se identificam com a missão e os valores organizacionais, implementarem valores completamente desajustados e condenados ao fracasso.

Relativamente à formação dos Órgãos Sociais das IPSS sabe-se que neste setor não se investe o suficiente nos dirigentes, tornando-se impreterível unir esforços na qualificação destes (Sónia et al., S.d.). Uma das advertências do estudo promovido pela Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS), intitulado de "As Instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de crise económica" (Sónia et al., S.d.), é exatamente no sentido das IPSS adotarem uma gestão empresarial com sentido social em que os Órgãos Sociais sejam apoiados por quadros com experiência em gestão, recorrendo à ajuda de voluntários especializados.

5.1. Relevância das Instituições particulares de Solidariedade Social em Portugal

No século XIII foram constituídas as primeiras IPSS em Portugal, designadas de Associações Mutualistas, mais tarde surgem as Irmandades da Misericórdia para dar apoio aos cidadãos mais carenciados. No século XX surgem as instituições ligadas à Igreja Católica, como os Centros Paroquiais, que vem dar respostas às crianças em creches e jardins-de-infância, atividades de tempos livres, idosos e cidadãos com deficiência (Mendes, 2018).

Em Portugal, existe um conjunto global de 5647 IPSS distribuídas em associações (3364), cooperativas (161), fundações (252), mutualidades (85), casas do povo (174), centros sociais paroquiais (1017), institutos de organização religiosa (219) e misericórdias (375). Assim, as IPSS constituem o setor social e solidário e, devido ao seu exponencial crescimento assumem grande importância social e económica (Mendes, 2018).

A principal atividade das IPSS em Portugal é providenciar o acesso a bens e serviços a pessoas que não têm capacidade de pagar o valor na totalidade, procurando financiamento por outras vias, de forma a cobrir o total dos custos. Como têm que ser organizações economicamente sustentáveis, as IPSS procuram fontes de recursos para cobrir esta diferença através de voluntariado: da sociedade civil, em dinheiro, espécie, trabalho de dirigentes e colaboradores,

atividades secundárias de outros bens e serviços que não os de apoio social, vendidos a preços que cubram os respetivos custos e financiamento público (Mendes, 2018).

Embora os bens e serviços prestados aos utentes das IPSS sejam privados, o resultado global da atividade das IPSS corresponde à produção de um serviço com a natureza de um bem público, contribuindo para uma situação de mais e melhor coesão social (Mendes, 2018).

Outro aspeto igualmente importante das IPSS é o de servirem cidadãos numa situação de proximidade geográfica, que permite uma maior familiaridade com estes, produzindo efeitos positivos nas relações interpessoais (Mendes, 2018).

Outro componente que importa frisar, uma vez mais, é o incentivo das IPSS para o voluntariado de pessoas e organizações da sociedade civil para a produção de um bem público que é a coesão social. O voluntariado pode ser praticado ao nível do trabalho voluntário dos órgãos sociais, apoio social, organização de eventos de angariação de fundos, serviços administrativos e até mesmo trabalhos que interagem com os utentes da instituição (Mendes, 2018).

As IPSS não só contribuem para a coesão social, como também para a coesão territorial, disponibilizando serviços de apoio social e solidariedade em localidades onde mais nenhum outro tipo de entidades atua (Mendes, 2018).

O número de IPSS ativas em Portugal no distrito de Viseu é o que se observa na Tabela 3 – Número de IPSS ativas em Portugal no distrito de Viseu adaptada de Mendes (2018), bem como ilustra a representação das IPSS participantes neste estudo.

Tabela 3
Número de IPSS ativas em Portugal no distrito de Viseu (adaptado de Mendes, 2018)

		Associações de Solidariedade Social	Associações Mutualistas	Casas do Povo	Centros Sociais Paroquias	Cooperativas de Solidariedade Social	Fundações de Solidariedade Social	Institutos de organizações religiosas	Misericórdias	Total
Distrito	Viseu	134	2	5	92	4	11	11	23	282
Participantes		4			6				5	15
Percentagem		2.99%			6.52%				21.7%	4.96%

6. Impacto da Liderança Transformacional na Satisfação de Funcionários em Instituições Particulares de Solidariedade Social

A liderança é mais difícil de implementar em entidades sem fins lucrativos onde não há ganhos e o regime de liderança é baseado no voluntariado (Dimitrios, Sakasa, & Vlachos, 2013). Os líderes destas organizações devem ser capazes, nestas condições, de saber motivar e satisfazer as necessidades dos funcionários, seja a nível pessoal, seja a nível profissional, promovendo o bem-estar, com vista ao alcance do bem comum. Northouse (2013) afirmou que a liderança é um processo através do qual um indivíduo influencia um grupo de pessoas a atingir objetivos comuns. A liderança pode ter um efeito forte sobre a atitude dos funcionários e o sucesso de qualquer organização, dependendo do estilo de liderança praticado pelos líderes (Saleem, 2015). De acordo com Mintzberg (2010), os verdadeiros líderes não encorajam os outros pelos ganhos individuais, mas sim com a sua modéstia e por se envolverem verdadeiramente naquilo que estão a fazer.

Hipótese I: Existe relação positiva entre a liderança transformacional e a satisfação, intrínseca e extrínseca, no trabalho de profissionais de IPSS:

Também é notado que o estilo de liderança transformacional é mais apropriado em ambientes de mudança (Bass, 1990), lembrando que a chefia das IPSS pode variar a cada 4 anos, uma vez que gerentes com um estilo de liderança transformacional têm maior capacidade de lidar com mudanças rápidas e ambientes incertos (Nguyen et al., 2016).

Desde 1990, as abordagens de liderança transformacional por Burns (1978) e Bass (1985) são as mais importantes e as mais amplamente utilizadas e testadas para os estudos de liderança. A liderança transformacional preocupa-se em envolver os corações e as mentes dos outros (McMurray, Pirola-Merlo & Sarros, Islam, 2009) e motiva os funcionários a procurar o equilíbrio entre as suas crenças, morais, perceções e motivações com os objetivos da organização (Burns, 1978). A liderança transformacional é um relacionamento envolvente entre líder e subordinado que faz com que estes sejam leais, obedientes e se sintam confiantes (Krishnan, 2012). O líder transformacional trabalha para ajudar todas as partes a alcançar uma maior motivação, satisfação e um maior senso de realização, criando um clima de compreensão e de confiança (McMurray et al., 2009), que é apreciado neste tipo de organizações voltadas para os valores, uma vez que organizações sem fins lucrativos são mais eficazes quando as pessoas envolvidas compartilham valores e suposições sobre o propósito da organização e o seu estilo de operação (Hudson, 1999).

Líderes transformacionais demonstram confiança e respeito e têm a capacidade de influenciar o comportamento dos seus subordinados de tal forma que resulta numa maior satisfação no trabalho e em resultados organizacionais mais positivos (Givens, 2008). Eles ajudam os seus subordinados a serem produtivos, inovadores, criativos e adaptáveis às várias condições ambientais

dentro da organização (Furkan, Kara, Tascan & Avsalli, 2010) e tentam evitar problemas relacionados com o trabalho (Berson & Avolio, 2004). Ainda Burns (1978) afirma que o líder transformador procura satisfazer as necessidades mais elevadas dos seus seguidores.

A satisfação no trabalho é um constructo chave para a eficácia organizacional (Kim, 2002) e funcionários satisfeitos são mais produtivos do que profissionais insatisfeitos. Esta satisfação, claro está, depende do suporte do líder, caso contrário, o seu comportamento hostil e as suas interações negativas podem causar *stress* nos funcionários, falta de vontade de trabalhar e até o aumento do absentismo (Wilkinson & Wagner, 1993).

Tendo em conta as condições de trabalho dadas pelo líder transformacional é necessário correlacionar a satisfação com este tipo de liderança, para perceber até que ponto os funcionários gostam do seu trabalho e se sentem satisfeitos com colegas e superiores, condições de trabalho, regras de trabalho e reconhecimento no trabalho.

III.Método

1. Procedimentos

Tendo em vista a obtenção da amostra necessária para a realização do estudo, a aplicação dos questionários foi feita em papel. Numa primeira fase, o processo de recolha de dados iniciou-se através de um *email* (Anexo 1 – Carta de apresentação) dirigido ao superior hierárquico de cada instituição, onde se encontravam descritas as linhas gerais do projeto de investigação, o tipo de colaboração pretendida, a forma de recolha de dados, cujo questionário era enviado em anexo e o retorno que poderia ser obtido com a participação neste estudo, ou seja, seria facultado o resultado obtido, garantindo sempre o anonimato dos participantes.

Numa segunda fase, no sentido de reforçar o pedido e acelerar o processo de tomada de decisão, foram realizados contactos telefónicos. Os contactos persistiam até obter uma resposta positiva ou negativa. Após o deferimento do superior hierárquico, para a participação no estudo, eram agendadas as datas e acordadas as condições para a aplicação dos questionários.

Os questionários eram deixados no local e, em parceria e com o apoio do superior hierárquico, este fazia circular os questionários pelos diversos funcionários das diversas respostas sociais. Ao fim de preenchidos os recolhia e reunia. Regra geral, o prazo dado para o preenchimento dos questionários era de duas semanas, aproximadamente, salvo exceções em que o prazo era acordado por mais tempo.

Numa terceira fase, era realizado um contacto telefónico para perceber o ponto de situação do preenchimento dos questionários. Os contactos telefónicos continuavam até à conclusão do preenchimento dos questionários ou até existir uma amostra significativa da instituição. Por fim, o último contacto telefónico era feito no sentido de agendar uma data para a recolha dos questionários.

A aplicação dos questionários ocorreu entre os dias 13 de dezembro de 2018 e 14 de maio de 2019. A aplicação dos questionários levou algum tempo até ser concluída pelo facto de todo este processo ter sido moroso e apenas possível com insistência. Relativamente ao questionário, numa primeira parte os participantes eram convidados a preencher um breve inquérito de caracterização sociodemográfica, constituído por quatro partes distintas:

(1) Caracterização geral da instituição - nome, dimensão, isto é, número de funcionários e mandato, ou seja, os anos de trabalho da direção que não podem exceder os 12 anos consecutivos;

(2) Caracterização geral do inquirido - género, idade, rendimento mensal líquido, nível educacional, área de formação, profissão, antiguidade e vínculo laboral. Para a questão do rendimento mensal líquido o intervalo de valores considerado teve como base os escalões

existentes do IRS e o Acordo coletivo entre a Santa Casa da Misericórdia de Abrantes e outras e a Federação Nacional dos Sindicatos dos Trabalhadores em Funções Públicas e Sociais e outros;

(3) Situação profissional atual – o funcionário avaliava a sua satisfação atual com o trabalho numa escala tipo Likert de 4 pontos, em que 1 é muito insatisfeito, 2 é insatisfeito, 3 é satisfeito e 4 é muito satisfeito;

(4) Sucesso profissional atual – também compelia o funcionário de se avaliar tendo em conta o seu sucesso profissional atual numa escala tipo Likert de 4 pontos, em que 1 é nenhum sucesso, 2 é pouco sucesso, 3 é algum e 4 é muito sucesso.

A maioria das questões eram de resposta fechada com exceção dos itens 1 -instituição onde trabalha, 5 - idade, 8 - área de formação, 9 - profissão e 10 – antiguidade, que eram de resposta aberta de forma a realizar as análises estatísticas necessárias.

A segunda e a terceira parte estavam reservadas à avaliação da satisfação dos funcionários e à avaliação do líder transformacional, na ótica dos funcionários, respetivamente, como irei abordar no ponto 3. deste capítulo (ver anexo II - Questionário).

Para o tratamento de dados foi utilizada como ferramenta o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 25.

2. Amostra

No total foram contactadas 17 instituições. Porém, três das quais, duas Irmandades da Misericórdia e uma Associação de Solidariedade Social indeferiram o pedido de participar e colaborar neste estudo. Todavia, das 15 Instituições, 5 Irmandades da Misericórdia, 6 Associações de Solidariedade Social e 4 Centros Sociais Paroquiais, que aceitaram participar neste estudo foi possível extrair uma amostra significativa de 453 respostas.

As instituições foram seleccionadas por questões de conveniência, proximidade geográfica e familiaridade, isto é, pelo facto da investigadora laborar numa IPSS do distrito de Viseu, demonstrou alguma facilidade e confiança para estabelecer os contactos necessários com as instituições escolhidas.

A maioria dos inquiridos (26%) faz parte de instituições em que o número de funcionários está entre os 200 e os 250 funcionários, de seguida, 25,4% dos inquiridos fazem parte de instituições em que o número de funcionários é reduzido, ou seja, até 50 funcionários. A percentagem mais baixa é de inquiridos que fazem parte de instituições em que o número de funcionários oscila entre os 50 e os 100 funcionários. Não foram registadas respostas em instituições com funcionários entre os 150 e os 200 funcionários (ver Tabela 4 – Número de funcionários).

Tabela 4
Número de funcionários

Número de funcionários	N	% Válida	% Cumulativa
Até 50 funcionários	115	25,4%	25,4%
Entre 50 e 100 funcionários	22	4,9%	30,2%
Entre 100 e 150 funcionários	103	22,7%	53%
Entre 150 e 200 funcionários	-	-	-
Entre 200 e 250 funcionários	118	26%	79%
Mais de 250 funcionários	95	21%	100%

Quanto à duração dos mandatos e à permanência da direção, 66,9% dos inquiridos responderam que trabalham com a atual direção num período igual ou inferior a 4 anos. Dos inquiridos 21,9% estão com a atual direção há um período compreendido entre os 4 e os 8 anos e

11,3% dos inquiridos trabalham com a atual liderança há um período compreendido entre os 8 e os 12 anos (ver Tabela 5 – Número de anos que o colaborador trabalha com a atual direção).

Tabela 5
Número de anos que o colaborador trabalha com a atual direção

Número de anos que trabalha com a atual direção	N	% Válida	% Cumulativa
Até 4 anos	115	66,9%	66,9%
Entre 4 e 8 anos	22	21,9%	88,7%
Entre 8 e 12 anos	103	11,3%	100%

Com recurso a tabelas customizadas foi possível aferir que a média da satisfação total dos colaboradores que trabalha com a atual direção há um período igual ou inferior a 4 anos é a mais baixa (3,82) quando comparada com os dois outros períodos (ver Tabela 6 - Média da satisfação total em relação ao n.º de anos que o colaborador trabalha com a atual direção).

Tabela 6
Média da satisfação total em relação ao n.º de anos que o colaborador trabalha com a atual direção

N.º de anos que trabalha com a atual direção	Média da Satisfação Total	
	Até 4 anos	3,82
	Entre 4 e 8 anos	4
	Entre 8 e 12 anos	4

Em relação à média da liderança transformacional, tendo em conta o número de anos que o colaborador trabalha com a atual direção, os resultados são mais díspares. Na tabela 5 - Média da liderança transformacional em relação ao n.º de anos que o colaborador trabalha com a atual direção, verifica-se que o intervalo entre os 4 e os 8 anos é o que apresenta maior média (4,06), de seguida o intervalo entre os 8 e os 12 anos (3,66) e por fim o período igual ou inferior a 4 anos (3,53) (ver Tabela 7 – Média da liderança transformacional em relação ao n.º de anos que o colaborador trabalha com a atual direção).

Tabela 7
Média da liderança transformacional em relação ao n.º de anos que o colaborador trabalha com a atual direção

		Média da Liderança Transformacional
N.º de anos que trabalha com a atual direção	Até 4 anos	3,53
	Entre 4 e 8 anos	4,06
	Entre 8 e 12 anos	3,66

A taxa de inquiridos do género feminino (88,7%) foi evidentemente superior à taxa de inquiridos do género masculino (11,3%). Dos 453 inquiridos, 402 são do género feminino e 51 do género masculino (ver Tabela 8 – Género da amostra).

Tabela 8
Género da amostra

Género	N	% Válida	% Cumulativa
Feminino	402	88,7%	88,7%
Masculino	51	11,3%	100%

As idades dos inquiridos variam entre os 19 anos e os 66 anos. A média das idades é de 41,93 anos (DP=10,563). A faixa etária com maior número de observações é a dos 36 aos 40 anos seguida pela faixa etária dos 41 aos 45 anos. A faixa etária com menos observações é a dos 66 aos 70 anos seguida da faixa etária dos 61 aos 65 anos (ver Tabela 9 – Faixa etária da amostra).

Tabela 9
Faixa etária da amostra

Intervalo de idades	N	% Válida	% Cumulativa
19-25	25	6,1%	6,1%
26-30	35	8,5%	14,6%
31-35	60	14,6%	29,2%
36-40	74	18%	47,2%
41-45	66	16%	63,2%
46-50	54	13,1%	76,3%
51-55	44	10,7%	87%
56-60	43	10,4%	97,4%
61-65	9	2,2%	99,6%
66-70	2	0,5%	100%

Relativamente ao rendimento mensal dos inquiridos, observa-se que na sua maioria (45,4%) auferem um rendimento mensal líquido entre os 590,22€ e os 891,67€. De seguida destacam-se os indivíduos que auferem até 590,22€ (43,6%). Apenas 5 dos inquiridos (1,1%) têm um rendimento mensal situado entre os 1682,42€ e os 2083,33€ (ver Tabela 10 – Rendimento mensal líquido).

Tabela 10
Rendimento mensal líquido

Rendimento mensal líquido	N	% Válida	% Cumulativa
Até 590,22€	194	43,6%	43,6%
Entre 590,22€ e 891,67€	202	45,4%	89%
Entre 891,67€ e 1688,42€	44	9,9%	98,9%
Entre 1688,42€ e 2083,33€	5	1,1%	100%

No que diz respeito ao nível educacional 70,2% dos inquiridos não possui formação superior. Ainda assim, destes 70,2%, 30% são detentores do 3.º ciclo do ensino básico, sendo a variável com mais representatividade e 29,1% dos inquiridos possuem o ensino secundário. Um quarto da amostra (25,7%) tem formação a nível de licenciatura (ver Tabela 11 – Nível educacional da amostra).

Tabela 11
Nível educacional da amostra

Nível educacional	N	% Válida	% Cumulativa
1.º ciclo (4.º ano)	12	2,7%	2,7%
2.º ciclo (6.º ano)	37	8,4%	11,1%
3.º ciclo (9.º ano)	133	30%	41,1%
Ensino secundário (12.º ano)	129	29,1%	70,2%
Licenciatura	114	25,7%	95,9%
Mestrado	15	3,4%	99,3%
Doutoramento	3	0,7%	100%

Relacionando a média de idades com o nível educacional, pela análise do Figura 3 – Média de idades e nível educacional, verifica-se que, à medida que o nível de escolaridade aumenta a média de idades diminui. Ou seja, os níveis de escolaridade mais baixos são preponderantes nos colaboradores com idades mais avançadas. Os níveis de escolaridades mais altos são predominantes nos colaboradores com idades mais jovens.

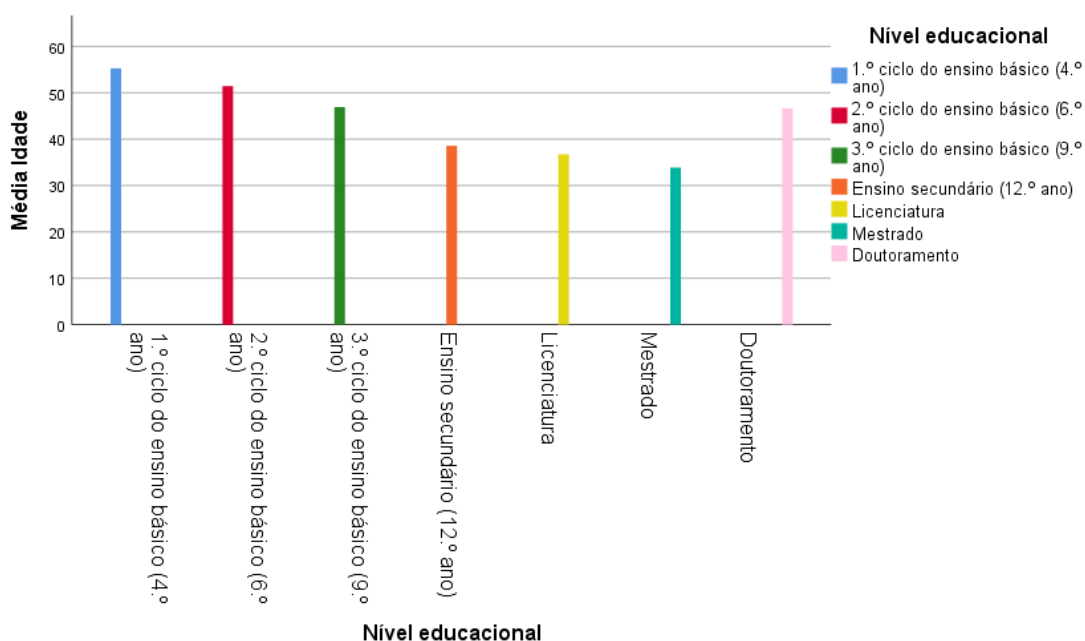


Figura 3 - Média de idades e de nível educacional

Sobre as áreas de formação estas são diversificadas. Destacam-se por exemplo as áreas da educação (9,3%) da geriatria (7%), da enfermagem (5,1%), do serviço social (4,2%), da fisioterapia (1,8%), da psicologia (1,1%), entre outras áreas como a área da gerontologia, da gestão, da contabilidade e da nutrição, por exemplo.

No que concerne à antiguidade, a média de anos efetivos de serviços é de 10,32 anos (DP=8,72), variando entre 1 ano e 43 anos. O intervalo de antiguidade com maior número de observações é o dos 10 aos 15 anos (22,6%) seguido pelo intervalo de antiguidade dos 4 aos 6 anos (19%). O intervalo de antiguidade com menos observações é o dos 30 aos 43 anos (5,6%) seguido do intervalo de antiguidade dos 21 aos 29 anos (6,4%) (Tabela 9 – Antiguidade da amostra).

Tabela 12
Antiguidade da amostra

Antiguidade na instituição	N	% Válida	% Cumulativa
1	49	13,7%	13,7%
2-3	43	12%	25,7%
4-6	68	19%	44,7%
7-9	33	9,2%	53,9%
10-15	81	22,6%	76,5%
16-20	41	11,5%	88%
21-29	23	6,4%	94,4%
30-43	20	5,6%	100%

Relativamente à profissão pode-se verificar que as mais comuns neste tipo de instituições são as auxiliares de serviços gerais (18,1%), ajudantes de ação direta (12,6%) e ajudantes de lar e centro de dia (10,6%) ou seja, pessoal de contacto direto com os utentes (41,3%). Também se destaca a profissão de ajudante de ação educativa com uma das percentagens de inquiridos mais alta, de 12,1%.

No que diz respeito ao vínculo laboral 83% dos inquiridos têm contrato de trabalho sem termo, 9% contrato de trabalho a termo certo, 5,9% contrato de prestação de serviços e, apenas 1,4% dos inquiridos estão temporariamente na instituição, ou seja, têm contrato de utilização de trabalho temporário. Também verificam-se muito pouco estágios, apenas 0,7% dos inquiridos (ver Tabela 13 – Vínculo laboral).

Tabela 13
Vínculo laboral

Vínculo laboral	N	% Válida	% Cumulativa
Contrato de trabalho sem termo	367	83%	83%
Contrato de trabalho a termo certo	40	9%	92,1%
Contrato de prestação de serviços	26	5,9%	98%
Contrato de utilização de trabalho temporário	6	1,4%	99,3%
Estágio	3	0,7%	100%

3. Instrumentos de Medida

Por ser um instrumento de referência na área, a satisfação profissional dos colaboradores foi aferida através do Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) – Short Form (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967), adaptada para a língua portuguesa por Ferreira, Fernandes, Haase e Santos (2009). Optou-se pela versão reduzida, por motivos de conveniência e por ser um processo mais célere para os inquiridos.

A versão reduzida do MSQ inclui 20 itens e cada item é respondido pelo colaborador numa escala de Likert com 5 alternativas de resposta que variam entre 1 – muito insatisfeito e 5 – muito satisfeito.

No âmbito da análise de consistência interna verificou-se que para a satisfação extrínseca o coeficiente alfa de *Cronbach* foi de 0.79, para a satisfação intrínseca foi de 0.83 e para a satisfação global foi de 0.89. De acordo com Nunnally (1978) nas três situações os índices de consistência interna são satisfatórios. Não foi realizada uma análise fatorial confirmatória pelo facto de a mesma ter sido testada com sucesso na versão portuguesa por Ferreira, Fernandes, Haase e Santos (2009).

Para avaliar a liderança transformacional dos líderes utilizou-se a escala *Global Transformational Leadership* (GTL) de Carless, Wearing e Mann (2000), adaptada para a língua portuguesa por Van Beveren (2015). A escala GTL assenta no modelo dos sete comportamentos caracterizadores deste tipo de liderança que constituem os sete itens da escala.

O formato de resposta utilizado na Escala GTL consiste numa escala de tipo Likert, de 5 pontos, que variava entre 1 – nunca, 2 – raramente, 3 – às vezes, 4 – muitas vezes a 5 – sempre.

A consistência interna da GTL foi avaliada através do cálculo do alfa de *Cronbach* que pelo seu resultado é possível constatar que apresenta um bom nível de consistência interna (Nunnally, 1978), na medida em que o valor do alfa é de 0.96.

IV. Resultados

1. Análise Descritiva

Da análise que se pode fazer à Tabela 14 – Estatística descritiva, os itens apresentam níveis médios altos de média para a liderança transformacional, satisfação extrínseca, satisfação intrínseca e satisfação global (valores que podem oscilar entre 1 e 5). Para a satisfação atual com o trabalho e sucesso profissional atual os níveis médios de média são mais elevados (valores que podem oscilar entre 1 e 4 na Escala de Linkert).

A satisfação intrínseca apresenta a média mais elevada (3,96%), de seguida a satisfação global (3,88%), seguidamente a satisfação extrínseca (3,80%) e por fim a liderança transformacional (3,66%) que apresenta a média mais baixa. No que diz respeito ao estado atual dos funcionários, as médias são muito equivalentes, todavia a média do sucesso profissional atual é ligeiramente mais elevada (3,16%) do que a média da satisfação atual com o trabalho (3,09).

No que concerne à medida de dispersão constata-se que não se verificam grandes oscilações, isto é, a dispersão de respostas não se afasta muito da média. O desvio-padrão da satisfação extrínseca é de 0.69, no sucesso profissional atual o desvio-padrão é de 0.57 e tanto na satisfação intrínseca, como na satisfação global e na satisfação atual com o trabalho o desvio padrão é o mesmo e tem o valor de 0.60. Não obstante, ao observar o desvio padrão do item da liderança transformacional (0.94) pode-se constatar que existe alguma oscilação em relação à média.

Tabela 14
Estatística descritiva

	Média	Desvio Padrão
Liderança transformacional	3.66	0.94
Satisfação extrínseca	3.80	0.69
Satisfação intrínseca	3.96	0.60
Satisfação global	3.88	0.60
Satisfação atual com o trabalho	3.09	0.60
Sucesso profissional atual	3.16	0.57

2. Correlações

Através da análise da Tabela 15 – Correlações, verifica-se que a satisfação atual com o trabalho correlaciona-se positiva e de forma estatisticamente significativa com o sucesso profissional atual ($r=0,33$; $p < 0,001$), com a liderança transformacional ($r=0,44$; $p < 0,001$), com a satisfação extrínseca ($r=0,50$; $p < 0,001$), com a satisfação intrínseca ($r=0,40$; $p < 0,001$) e com a satisfação global ($r=0,48$; $p < 0,001$). Parece então que os funcionários que percebem que têm mais sucesso profissional e que encaram os seus líderes como sendo mais transformacionais, são aqueles que aparentam estar mais satisfeitos extrinsecamente, intrinsecamente e de um modo global.

A correlação entre o sucesso profissional atual e a liderança transformacional é positiva e estatisticamente significativa ($r=0,27$; $p < 0,001$), bem como a correlação com a satisfação extrínseca ($r=0,34$; $p < 0,001$), a satisfação intrínseca ($r=0,34$; $p < 0,001$) e a satisfação global ($r=0,36$; $p < 0,001$). Deste modo, constata-se que os colaboradores que referem ter mais sucesso profissional são aqueles que percebem os seus líderes como mais transformacionais e que se sentem mais satisfeitos extrinsecamente, intrinsecamente e de um modo geral.

A liderança transformacional correlaciona-se de forma negativa e significativamente com a antiguidade ($r=-0,12$; $p < 0,05$), contudo correlaciona-se de forma positiva e significativamente com a satisfação extrínseca ($r=0,61$; $p < 0,001$), a satisfação intrínseca ($r=0,56$; $p < 0,001$) e a satisfação global ($r=0,63$; $p < 0,001$). Assim sendo, os funcionários mais antigos encaram os líderes menos transformacionais.

A satisfação extrínseca também se correlaciona positiva e de forma estatisticamente significativa com o valor do rendimento mensal líquido ($r=0,10$; $p < 0,05$), com a satisfação intrínseca ($r=0,74$; $p < 0,001$) e com a satisfação global ($r=0,94$; $p < 0,001$). Parece, então que os colaboradores que auferem salários mais elevados são também os que se revelam mais satisfeitos extrinsecamente, intrinsecamente e de forma geral.

A satisfação intrínseca correlaciona-se de forma positiva e de forma estatisticamente significativa com o rendimento mensal líquido ($r=0,10$; $p < 0,05$) e com a satisfação global ($r=0,92$; $p < 0,001$).

Tabela 15
Correlações

	Género	Idade	Valor rendimento mensal liquido	Nível educacional	Antiguidade	Satisfação atual com o trabalho	Sucesso profissional atual	Liderança transformacional	Satisfação extrínseca	Satisfação intrínseca	Satisfação global
Satisfação atual com o trabalho	0,14	0,15	0,03	-0,02	-0,03	1	0,33***	0,44***	0,49***	0,40***	0,48***
Sucesso profissional atual	-0,03	0,08	0,09	0,05	0,02	0,33***	1	0,27***	0,34***	0,34***	0,36***
Liderança transformacional	0,01	-0,45	0,04	0,02	-0,12*	0,44***	0,27***	1	0,61***	0,56***	0,63***
Satisfação extrínseca	-0,05	0,01	0,10*	0,06	-0,07	0,49***	0,34***	0,61***	1	0,74***	0,94***
Satisfação intrínseca	0,05	-0,01	0,10*	0,06	-0,06	0,40***	0,34***	0,56***	0,74***	1	0,92***
Satisfação global	-0,00	-0,00	0,11*	0,07	-0,07	0,48***	0,36***	0,63***	0,94***	0,92***	1

Legenda:

* $p < 0,05$

** $P < 0,01$

*** $P < 0,001$

3. Comparação entre médias

Tendo em consideração os resultados na análise de correlações no que diz respeito à relação entre liderança transformacional e antiguidade, foi efetuada uma comparação entre médias (ANOVA ONE-WAY; distribuição da variável é normal e variâncias populacionais homogêneas) das percepções de liderança transformacional, com diferentes níveis de antiguidade. Deste modo, criaram-se três níveis de antiguidade: o nível 1 varia entre 1 ano e 5 anos; o nível 2 varia entre os 6 e os 14 anos e o nível 3 corresponde aos 15 anos de antiguidade ou mais. Esta divisão foi feita de forma a ter um N uniforme em cada nível de antiguidade. O nível de antiguidade 1 concentra os indivíduos mais jovens das instituições. O nível 2 contém o grupo de indivíduos com alguma antiguidade, representando o grupo intermédio. O nível 3 agrega os indivíduos mais antigos das instituições.

Através da análise da Tabela 16 – Comparação de médias, é possível verificar que à medida que a antiguidade aumenta a média vai diminuindo. Para o nível de antiguidade 1 a média é de 3,78, para o nível 2 a média é de 3,49 e para o nível de antiguidade 3 a média é de 3,47. Parece, então, que à medida que o nível de antiguidade aumenta os colaboradores tendem a considerar os líderes como menos transformacionais nas instituições.

Tabela 16
Comparação de médias

Níveis de antiguidade	N	Média	DP	F
1	141	3,78	0,78	4,36**
2	123	3,49	1,01	
3	93	3,47	0,93	

Legenda:

** $P < 0,01$

4. Regressões

Levou-se a cabo uma análise de regressão linear para testar a capacidade preditiva das perceções de liderança transformacional na satisfação intrínseca, extrínseca e global dos colaboradores.

O rendimento mensal líquido foi incluído como variável de controlo, uma vez que se verifica que se correlaciona positivamente com a satisfação extrínseca, satisfação intrínseca e satisfação global (ver tabela 5 - correlações).

Na tabela 17 – Regressões, verifica-se que as perceções de que a liderança transformacional explicam 36% da variância única da satisfação extrínseca do colaborador, 31% da variância única da satisfação intrínseca do colaborador e 39% da variância única da satisfação global do colaborador.

Verifica-se assim, uma validação confirmatória com a Hipótese I, verificando-se a existência de uma relação positiva entre a liderança transformacional e a satisfação, intrínseca e extrínseca, no trabalho de profissionais de IPSS.

Tabela 17
Regressões

	ETAPA 1			ETAPA 2		
	Satisfação extrínseca	Satisfação intrínseca	Satisfação global	Satisfação extrínseca	Satisfação intrínseca	Satisfação global
Rendimento líquido mensal	0,10	0,08	0,9	0,08	0,07	0,07
F	4,71*	4,20*	5,13*		103,02***	
R ²	0,01	0,01	0,01		0,32	
Liderança transformacional				0,44	0,36	0,40
F	130,44***					145,34***
R ²	0,01			0,37		0,4
ΔR ²				0,36	0,31	0,39

Legenda:

* $p < 0,05$

** $P < 0,01$

*** $P < 0,001$

V. Discussão e Conclusão

O tópico que a seguir se apresenta tem como objetivo a realização de uma reflexão acerca da relação positiva entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho em funcionários de IPSS. A conclusão a que se chega é que a liderança transformacional tornou-se importante para assegurar a satisfação dos colaboradores nestas instituições, ou seja, parece existir uma relação positiva entre estes dois constructos.

Iniciando a discussão pela duração de mandatos, a maioria dos colaboradores inquiridos respondeu que trabalha com a atual direção há um período igual ou inferior a quatro anos. Parece, então, que se encontram num período de adaptação o que pode gerar alguma instabilidade e insatisfação por parte dos colaboradores, comparando com colaboradores que responderam que trabalham com a atual direção há mais de quatro anos. Repare-se que a média mais baixa verifica-se nestes parâmetros (ver Tabela 4 – Média da satisfação total em relação ao n.º de anos que o colaborador trabalha com a atual direção). Isto ocorre, porque as pessoas têm uma tendência natural em manter o *status quo*, por ser uma situação mais confortável (Afsar et al., 2019) e quando são expostos a uma situação de alteração desse estado de equilíbrio, gera-se uma resistência à nova realidade (Afsar et al., 2019).

Analisando a amostra, verifica-se que existem mais elementos do género feminino do que elementos do género masculino. Esta diferença confirma que as taxas de feminização continuam associadas às áreas tradicionalmente femininas como a área da saúde humana, a área do apoio social e a área da educação. Esta confirmação é apoiada por Cash, Gillen e Burns (1977) que demonstram que há certos empregos que são vistos como femininos e outros empregos que são vistos como masculinos. Williams (1992) cita quatro empregos identificados como femininos, entre eles, enfermagem, ensino e assistência social. A teoria da consistência também apoia esta afirmação, prevendo que os homens são vistos como inadequados para trabalhos femininos, porque o trabalho é inconsistente com a imagem masculina (Feather & Simon, 1975) e as características masculinas não se aplicam ao perfil (Atwater & David, 1997). A literatura também advoga que o género feminino tem mais características transformacionais que o género masculino (Bass, 1999). Assim, este resultado é pertinente na medida que suscita interesse na forma como esta discrepância na taxa de géneros possa influenciar os resultados obtidos.

Pela análise dos resultados e pela experiência da investigadora verifica-se a existência de um elevado número de inquiridos sem formação superior. Estes valores incidem sobretudo em faixas etárias mais velhas. Não obstante, uma parte da amostra possui formação qualificada, pelo que parece existir conhecimento e técnica para prestar os serviços de cuidados necessários aos utentes e existem profissionais competentes nas diversas áreas. Estas competências são deveras importantes, sobretudo nas IPSS, cujo principal serviço é o apoio social, que deve ser prestado com

o mínimo de qualidade. Seja a nível superior, seja a nível profissional, a formação dos colaboradores é muito importante, pois permitem melhorar a produtividade e prestar um serviço eficiente e de qualidade, resultando em utentes e profissionais mais satisfeitos. Parece então, pelo facto de as gerações mais novas possuírem mais formação superior, que num futuro estas instituições tenham mais profissionais qualificados. Ainda assim, um desafio que se coloca à gestão destas instituições é o de apostar em formações modulares adequadas, interessantes e relevantes para cada área a que dizem respeito.

No que toca às perceções de liderança transformacional os inquiridos consideram os seus líderes medianamente transformacionais. Estes resultados parecem indicar que os líderes prestam atenção às necessidades individuais dos funcionários, ao seu desenvolvimento pessoal, dão apoio e os incentivam a enfrentar os problemas de forma inovadora, tendendo a ter seguidores mais satisfeitos (Carreiro & Oliveira, 2019). Importa salientar a importância de os líderes continuarem a desenvolver liderança transformacional para que estes valores sejam mais positivos e para que haja uma maior satisfação por parte dos funcionários.

Ainda assim, os funcionários demonstram-se satisfeitos extrinsecamente e intrinsecamente, como provado pelas regressões efetuadas. Verifica-se que as perceções de que a liderança transformacional explicam 36% da variância única da satisfação extrínseca do colaborador, 31% da variância única da satisfação intrínseca do colaborador e 39% da variância única da satisfação global do colaborador. Parece que este resultado corresponde aos efeitos da liderança transformacional (Carreiro & Oliveira, 2019), emergindo um maior desempenho e superação das expectativas, para benefícios institucionais.

Os resultados obtidos neste estudo apontam para uma considerável satisfação com o trabalho nos 453 participantes, quer pela análise das respostas à questão da satisfação profissional atual, incluída na secção I do questionário - caracterização sociodemográfica, quer pelos resultados obtidos no MSQ. A avaliação da satisfação atual com o trabalho, através de uma única questão geral, foi viável, na medida que permitiu reduzir o tempo necessário para o seu preenchimento, comparado com o tempo necessário para o preenchimento de um instrumento multidimensional (Ferreira et al., 2009). Também Wanous, Reichers & Hudy (1997) defendem uma única questão de avaliação geral de satisfação com o trabalho.

Nesta amostra também o sucesso profissional atual foi avaliado. Na ótica de Pryor (1981) o sucesso profissional define-se em função dos valores associados ao trabalho ou dos aspetos preferenciais do trabalho. Os resultados obtidos neste campo também apontam para um notável sucesso profissional.

Todos os aspetos se correlacionam positiva e de forma estatisticamente positiva (ver Tabela 11 – Correlações), com exceção da antiguidade, concluindo que a liderança

transformacional é afetada por esta. Parece, então, que os inquiridos mais antigos percebem os seus líderes como menos transformacionais. Estes colaboradores apresentam vínculo laboral efetivo e por isso sentem maior segurança e estabilidade laboral (Ferreira et al., 2009), constituindo, por ventura, um maior conformismo e comodismo em relação ao seu superior hierárquico e à sua situação profissional. Ainda assim, este parâmetro encontra-se em contraste com os estudos de Luthans (1989) que refere que os trabalhadores mais jovens tendem a revelar-se menos satisfeitos do que os trabalhadores mais velhos, pelo facto de ocuparem posições hierárquicas mais baixas e preencherem vagas de cargos com funções de menor responsabilidade, podendo resultar em percepções de liderança menos transformacionais. Na perspetiva da investigadora, esta correlação negativa pode estar associada a um confronto intergeracional. Os colaboradores que estão há mais tempo nas organizações vêem os cargos da direção serem ocupados por indivíduos mais jovens, gerando desconfiança, insegurança e descrença na capacidade de estas instituições serem geridas por indivíduos muito mais jovens e com pouca experiência. Ainda assim, seria interessante, em investigações futuras, explorar este resultado de forma a compreender esta diferença.

Grover e Wahee (2013) defendem que a satisfação no trabalho está relacionada com um salário justo, ou seja, o salário é adequado à qualidade de trabalho que se é realizado. Partindo desta premissa, o resultado a que se chega é que os inquiridos que sentem que recebem um salário mais justo tendem a estar mais satisfeitos profissionalmente. Não obstante, a correlação não é muito forte e afeta a satisfação não muito expressivamente porque existem outros fatores. Fatores estes que são divididos em nove dimensões: salário, promoções, líderes, benefícios extras, incentivos de recompensa, ambiente operacional, colegas, trabalho em si e comunicação (Spector, 1997), como visto anteriormente. Ainda assim, este estudo volta a frisar a importância da questão salarial que continua a ter impactos significativos na satisfação profissional.

Pelo facto de se verificar que o salário tem influência positiva na satisfação profissional dos colaboradores é importante frisar que os responsáveis máximos das IPSS devem continuar a desenvolver liderança transformacional, tentando pagar salários condignos, visto que se trata de uma área sensível de atuação, lidando com crianças, idosos, deficientes, carenciados e doentes. É impreterível que os colaboradores se sintam satisfeitos pois a satisfação tem impacto positivo nas instituições e na imagem que criam destas.

Os objetivos propostos no início desta dissertação foram atingidos. Prova disso são os resultados que comprovam que a influência da liderança tem impacto significativo no modo de como os colaboradores se sentem positivamente satisfeitos, revelando considerações favoráveis que explicam que mais de 30% da variância da satisfação, extrínseca, intrínseca e global, tem impacto na percepção da liderança transformacional.

Em suma, as percepções de liderança transformacional têm a capacidade de influenciar a satisfação intrínseca e a satisfação extrínseca, havendo necessidade de continuar a desenvolver liderança transformacional neste tipo de organizações para contribuir para a satisfação dos funcionários e para que esta satisfação se transpareça no serviço que é prestado. Apesar de os resultados sobre liderança transformacional terem sido positivos ainda existe uma grande margem de progressão para os líderes, visto que os colaboradores inquiridos consideraram os seus líderes medianamente transformacionais. Nestas organizações tão características é importante procurar liderança qualificada e haverá interesse em investir na capacitação e profissionalização destes líderes, para que estejam aptos para liderar nestes contextos tão específicos, onde importa a satisfação dos funcionários, visto que lidam diariamente com utentes que merecem um trabalho benemérito.

1. Limitações e Futuras investigações

Considerando a relevância e interesse dos resultados encontrados, importa salientar a existência de algumas limitações deste estudo. Primeiro, o estudo não inclui outras variáveis que possam influenciar a satisfação no trabalho, tais como o clima organizacional, características da função que se exerce, condições físicas do local de trabalho, possibilidade de progressão de carreira, entre outras. Futuras investigações devem incluir o fator clima organizacional como variável determinante da satisfação no trabalho.

Tal como referido anteriormente, seria bastante pertinente abordar e aprofundar o resultado obtido da correlação negativa da antiguidade com a liderança transformacional. Também analisar individualmente os resultados por género, pelo facto de a taxa de inquiridos do género feminino ter sido evidentemente superior à taxa de inquiridos do género masculino.

A nível da amostra, esta não é representativa geograficamente nem tem uma representação homogénea. A amostra é apenas centrada em IPSS de Viseu. Em futuras investigações, será uma mais valia recolher uma amostra mais representativa e também alargar o leque geográfico da investigação. Contudo, tentou recolher-se a melhor amostra possível, que apesar dos bons resultados, só se aplicam à região em causa.

Apesar deste estudo constituir um contributo para a literatura na área da liderança transformacional e satisfação no trabalho em IPSS, que ainda é bastante escassa, não foi possível distinguir por tipo de instituição participante, ou seja, não foi possível tirar conclusões por associações de solidariedade social, por centros sociais paroquiais e por misericórdias. Neste sentido, refere-se a necessidade de conduzir novos estudos que analisem as instituições individualmente com o objetivo de apurar e comparar resultados e conclusões entre instituições. Devido à localização, dimensão, antiguidade, entre outros fatores, os resultados obtidos podem ser diferentes de instituição para instituição.

Outra limitação que se coloca é o possível enviesamento de dados. Sendo um tema sensível que avalia os superiores hierárquicos e a satisfação profissional, a investigadora acredita que poderá ter havido, de certa forma, alguma apreensão no preenchimento dos questionários, pelo facto de os inquiridos poderem responder com o receio de serem identificados. Apesar do método de aplicação e recolha de questionários ter sido prático e rápido, garantido sempre o anonimato, uma participação mais presencial em investigações futuras seria mais desejável. Para além de uma possível obtenção de dados mais precisos também haveria a possibilidade de esclarecimento de dúvidas no preenchimentos dos questionários.

VI. Referências Bibliográficas

- Afsar, B., Shahjehan, A., Shad, A. I. & Wajid, A. (2019). The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and employee voice behavior: A case of hotel employees. *International Journal of Intercultural Relation*, 69, 66–75.
- Ahmadi, K., & Alireza, K. (2007). Stress and job satisfaction among air force militar pilots. *Journal of Social Sciences*, 3 (3), 159-163.
- Andrade, C. (2009). *Caracterização e Análise das Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas Instituições Particulares de Solidariedade Social em Portugal*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.
- Adams, J. S., Freedman, S. (1976). Equity theory revisited: comments and annotated bibliography. *Advances in Experimental Social Psychology*, 9, 43–90.
- Allen, D. W. (1998). How nurses become leaders: Perceptions and beliefs about leadership development. *Journal of Nursing Administration*, 28 (9), 15–20.
- Almıaçık, Ü., Almıaçık, E., Akçin, K., & Erat, S. (2012). Relationships Between Career Motivation, Affective Commitment and Job Satisfaction. *Social and Behavioral Sciences*, 58, 355-362.
- Asrar-ul-Haq, M. & Anwar S. (2018). The many faces of leadership: Proposing research agenda through a review of literature. *Future Business Journal*, 4, 179-188.
- Atwater, L. E. & Fleet, D. D. (1997). Another ceiling? Can males compete for traditionally female jobs? *Journal of Management*, 23, 5, 603-626.
- Avolio, B. J., & Bass, B. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 199 – 218.
- Avolio, B. J., Bass, B., Walumbwa, F., & Zhu, W. (2004). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5x-Short*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Balzer, W. K., Kihm, J. A., Smith, P. C., Irwin, J. L., Bachiochi, P. D., Robie, C., Sinar, E. F., & Parra, L. F. (1997). *User's manual for the job descriptive index (JDI; 1997 revision) and the job in general scales*. Bowling Green, Ohio: Bowling Green State University, Department of Psychology.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13 (3), 26–40.

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage, London, New Delhi.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development*. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.). *Research in organizational change and development*, 4, 231-272. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bauer, T. N., Morrison, E. W., & Callister, R. R. (1998). *Organizational socialization: A review and directions for future research*. In G. R. Ferris. *Research in personnel and human resources management*, 16, 149-214. Greenwich, CT: JAI Press.
- Belias, D. (2014). Leadership and Job satisfaction - a review. *European Scientific Journal*, 10, 24-46.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Berson, Y., & Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, 15 (5), 625-646.
- Beveren, P. V., Dimas, I. D., Lourenço, P. R. & Rebelo t. (2017) Psychometric properties of the portuguese verison of the Global Transformational Leadership (GTL) Scale. *Journal of work and organizational psychology*.
- Bielefeld, W., McLaughlin, W., Linders, K. (2002). *The Role of the Nonprofit Sector in the Indianapolis Area*. *Center for Urban Policy and the Environment* (02-C10). School of Public and Environment Affairs.
- Blau, P. M. (1964). *Power and Exchange in Social Life*. New York, NY: Wiley.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C. & Pillai R. (2011). Romancing leadership: Past, present, and future. *The Leadership Quarterly*, 22, 1058-1077.
- Boris, E. T. (1999). *The nonprofit sector in the 1990s*. *Philanthropy and the nonprofit sector in a changing America*, 1-33.
- Bowling, N. A. (2010). Effects of job satisfaction and conscientiousness on extra-role behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 25 (1), 119-130.

- Bowen, B. E. & Radhakrishna, R. B. (1991). *Herzberg's motivator hygiene theory and the job satisfaction of agricultural education faculty*. Paper presented at the National Agricultural Education Research Meeting, Cincinnati, OH.
- Bowen, W. (1994). When a Business Leader Joins a Nonprofit Board. *Harvard Business Review*, 4-8.
- Breaugh, J. A. (2012). Employee recruitment: Current knowledge and suggestions for future research. *The Oxford handbook of personnel assessment and selection*, 68-87.
- Brown, W.A., Yoshioka, C. F. (2003). Mission Attachment and Satisfaction as Factors in Employee Retention. *Nonprofit Management and Leadership*, 14, 1, 5-18.
- Brungardt, C. (1997). The making of leaders: A review of the research in leadership development and education. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 3 (3), 81-95.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organisations*. London: Sage Publications.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. 1st ed. New York: Harper & Row.
- Carreiro, H. & Oliveira, T. (2019). Impact of transformational leadership on the diffusion of innovation in firms: Application to mobile cloud computing. *Computers in Industry*, 107, 104-113.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14 (3), 389-405.
- Cetin, M. O. & Kinik, F. S. F. (2015). An analysis of academic leadership behaviour from the perspective of transformational leadership. *Social and Behavioral Sciences*, 207, 519-527.
- Chai, D. S., Hwang, S. J., & Joo, B. K. (2017). Transformational leadership and organizational commitment in teams: The mediating roles of shared vision and team-goal commitment. *Performance Improvement Quarterly*, 30 (2), 137-158.
- Chambers, L., Drysdale, J. & Hughes, J. (2010). The future of leadership: A practitioner view. *European Management Journal*, 28, 260 - 268.
- Clark, S. M., Gioia, D. A., Ketchen, D., Jr., & Thomas, J. B. (2010). Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger. *Administrative Science Quarterly*, 55 (3), 397-438.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work. *Labour Economics*, 4 (4), 341-372.
- Clark, A. E. (2005). Your money or your life: Changing job quality in OECD countries. *British Journal of Industrial Relations*, 43 (3), 377-400.
- Clark, A. E., Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal Public Economics* 61 (3), 359-381.

- Conger, J., & Kanungo, R. (1988). *Behavioural dimensions of charismatic leadership*. In J. Conger, R. Kanungo, & Associates. Charismatic leadership: The elusive factor in organisational effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1988b). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Conger, J. & Kanungo, R. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioural attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439- 452.
- Copeland, N. (1942). *Psychology and the soldier*. Harrisburg, PA: Military Service Publications.
- Coulson, T. C. & Coe, T. (1991). *The flat organization: Philosophy and practice*. Corby: BIM.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cuna, R.C., Cardoso C. C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 8.^a Edição revista e atualizada.
- Cunha, M. P. & Rego, A. (2012). *Os quatro núcleos de competências de um líder*. Executive Education.
- Cunningham, I. (1999). Human Resource Management in the Voluntary Sector: Challenges and Opportunities. *Public Money and Management*, 19, 2, 19-25.
- Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro – Diário da República n.º 46/1983, Série I, Aprova o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social.
- Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro - Altera o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, aprovado em anexo ao Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, alterado pelos Decretos-Leis n.ºs 9/85, de 9 de janeiro, 89/85, de 1 de abril, 402/85, de 11 de outubro, 29/86, de 19 de fevereiro, e pela Lei n.º 76/2015, de 28 de julho.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227-268.
- Dierendonck, D. V., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N. & Alkema, J. (2013). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25 (3), 544-562.
- Dilig-Ruiz A., MacDonald I., Demery M., Varin D., Vandyk A., Graham I. D. & Squires J. E (2018). Job Satisfaction among Critical Care Nurses: A Systematic Review. *International Journal of Nursing Studies*, 88, 123-134.
- Dimitrios, N. K, Sakas D. P., Vlachos, D.S. (2013). Analysis of Strategic Leadership Simulation Models in non-profit. Organizations. The 2nd International Conference on Integrated Information. *Social and Behavioral Sciences*, 276-284.
- Dubno, P. (1985). Attitudes toward women executives: A longitudinal approach. *Academy of Management Journal*, 28, 235-239.

- Dvir, T., Eden D., Avolio, B. J., Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 4, 735-744.
- Elbaz, A. M. & Haddoud, M. Y. (2017). The role of wisdom leadership in increasing job performance: Evidence from the Egyptian tourism sector. *Tourism Management*, 63, 66-76.
- Ensley, M. D., Pearce, C. L., & Hmieleski, K. M. (2006). The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21 (2), 243–263.
- Felício, J. A., Gonçalves, H. M. & Gonçalves, V. C. (2013). Social value and organizational performance in non-profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects. *Journal of Business Research*, 66, 2139-2146.
- Ferreira, J., Fernandes, R., Haase, R., & Santos, E. (2009). Minnesota Satisfaction Questionnaire – Short Form: estudo de adaptação e validação para a população portuguesa. *Psychologica*, 251-281.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fritzsche, B.A. and Parrish, T.J. (2005) Theories and Research on Job Satisfaction. In: Brown, R. and Lent, R., Eds., *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*, Wiley, New York, 180-202, 180-202.
- Furkan, B., Kara, E., Tascan, E., & Avsalli, H. (2010). The Effects of Leadership On Job Satisfaction (Visionary Leadership, Transformational leadership, Transactional leadership). *3rd International Symposium on Sustainable Development*, 220-226.
- Gagne, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 331-362.
- Givens, R. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1 (1), 4-24.
- Guclu, A., Mahmoud, D., Bryan, F., & Barry, W. P. (2010). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of theoretical antecedents. *Journal of Managerial Issues*, 22 (4), 494-515.
- Gottlichová, M. & Soukalová, R. (2015). Options for innovation of marketing approaches to the market in the non-profit sector. *Social and Behavioral Sciences*, 334-341.
- Graham, M. E. & Welbourne, T. M. (1996). *Who's contented worker? Gainsharing and the paradoxical worker*. Working paper 96-15, School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, Ithaca, New York.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 48–58.

- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26 (3), 463–488.
- Grover, H., Wahee, S. J. (2013). Study On Factors Influencing Job Satisfaction Of Employees In Delhi/NCR. *International Journal Business Management*, 3 (2), 101-112.
- Gruenberg, B. (1980). The happy worker: An analysis of educational and occupational differences in determinants of job satisfaction. *American Journal of Sociology*, 247-271.
- Guay, R. P. (2013). The relationship between leader fit and transformational leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 28 (1) 55 – 73.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176–189.
- Haines, W. W. (1982). The Psychoeconomics of Human Needs: Maslow's hierarchy and Marshall's organic growth. *Journal of Behavioral Economics*, 11 (2), 97-121.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2011). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of Management*, 37 (1), 352–388.
- Hayati, K., & Caniago, I. 2012. Islamic Work Ethic: The Role of Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance. *Social and Behavioral Sciences*, 65, 272-277.
- Halepota, H. A. 2005. Motivational theories and their application in construction. *Cost engineering*, 47 (3), 14-18.
- Hemphill, J. K. (1949). *Situational factors in leadership*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research.
- Henne, D. & Locke, E. A. (1985). Job dissatisfaction: what are the consequences? *International Journal of Psychology*, 20, 221-240.
- Hollander, E.P. (1978). *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationships*. Free Press, New York.
- Hom, P. W., & Kinicki, A. J. (2001). Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal*, 44 (5), 975–987.
- Hoppock, R. H. (1935). *Job satisfaction*. New York and London: Harper and Brothers.

- House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36 (3), 364–396.
- Howell, J.M. & Frost, P.J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision processes*, 43, 243-269.
- Hudson, M. (1999). *Managing without Profit*. Penguin Books, London.
- Huertas-Valdiva, I., Gallego-Burín, A. & Lloréns-Montes, F. J. (2019). Effects of different leadership styles on hospitality workers. *Tourism Management*, 71, 402 – 420.
- Hulin, C. L., Judge, T. A. (2003). *Job attitudes*. In: Borman, W.C., Ilgen, D.R., Klimoski, R.J. (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12.
- Instituto de Segurança Social I.P. (2014). Guia Prático – Constituição de Instituições Particulares de Solidariedade Social (9002 – v4.02).
- Izvercian, M., Potra S. & Ivascu, L. (2016). Job satisfaction variables: a grounded theory approach. *Procedia Social Behaviour Science*, 221, 86-94.
- Jaques, E. & Clement, S. D. (1994). *Executive Leadership: a Practical Guide to Managing Complexity*. Carson-Hall, Cambridge, MA.
- Jewell, L., Beavers, K., Kirby, B. M., & Flowers, J. (2001). Relationships between levels of job satisfaction expressed by North Carolina vocational agriculture teachers and their perceptions toward the agricultural education teaching profession. *Journal of Agricultural Education*, 31 (1), 52-57.
- Kacmar, K. M., & Baron, R. A. (1999). Organizational politics: The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 17, 1-39.
- Kammerhoff, J., Lauenstein, O. & Schutz, A. (2018). Leading toward harmony – Different types of conflict mediate how followers' perceptions of transformational leadership are related to job satisfaction and performance. *European Management Journal*, 37 (2), 210-221.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52 (5), 90–102.
- Kelley, R. E. (1992). *The power of followership*. New York: Currency and Doubleday.
- Kelloway, E.K., Barling, J., Kelley, E., Comtois, J., & Gatien, B. (2003). Remote transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (3) 163–171.
- Kim, S. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lesson for Management Leadership. *Public Administration Review*, 62 (2), 231-241.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Krishnan, V. R. (2012). Transformational leadership and personal outcomes: empowerment as mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 33 (6), 550–563.
- Kulachai, W. (2009). *Organizational politics and police officers' attitude towards organizational efficiency: A case study of Metropolitan Police Bureau (Research Report)*. Bangkok, Thailand: Ramkhamhaeng University.
- Kimura, T. (2012). Transformational leadership and job satisfaction: The mediating effects of perceptions of politics and market orientation in the Japanese context. *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, 7 (1), 30-42.
- Larson, C. E., & LaFasto, F. M. (1989). *Team-work: What must go right / what can go wrong*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Lease, S. (1998). Work attitude and outcomes. *Journal of Vocational Behaviour*, 53, 154-183.
- Lei n.º 71/98 de 3 de novembro. Bases do enquadramento jurídico do voluntariado.
- Lievens, F., Geit, P. V. & Coetsier, P. (1997). Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6 (4), 415-430.
- Linz, S. J., & Semykina, A. (2012). What makes workers happy? Anticipated rewards and job satisfaction. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 51 (4), 811-844.
- Liphadzi, M., Aigbavboa, C. O. & Thwala, W. D. (2017). A theoretical perspective on the difference between leadership and management. *Procedia Engineering*, 196, 478 – 482.
- Locke, E. A. (1970). Job satisfaction and job performance: a theoretical analysis. *Organ. Behav. Hum. Perform.*, 5 (5), 484–500.
- Locke, E. A. (1984). *Job satisfaction*. In M. Gruneberg & T. Wall (Eds), *Social psychology and organizational behavior*. New York: John Wiley & Sons. 93-117.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M.D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. 1319-1328.
- Luthans, F. (1989). *Organizational behavior* (5th ed.). New York:Mc-Graw-Hill.
- Moore, B. V. (1927). The May conference on leadership. *Personnel Journal*, 6, 124-128.
- Machado, L. A. (2011). Liderança transformacional como componente da gestão de recursos humanos em organizações sociais. *Revista científica da faculdade de educação e meio ambiente* 2 (1), 69-85.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. & Rich, G.A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 29 (2), 115– 134.

- Martins, M. D. (1999). *A Decisão Organizacional no Terceiro Setor: Em busca de especificidades*. XXIII Encontro da ANPAD, São Paulo.
- McKenzie-Mohr, D., & Schultz, P. W. 2014. Choosing effective behavior change tools. *Social Marketing Quarterly*, 20 (1), 35-46.
- McMurray, A. J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J. C. & Islam M.M. (2013). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Emerald Insight*. 436-457.
- Mendes, A. M. S. C. (2018). *Importância Económica e Social das IPSS em Portugal*. Estudo elaborado para a CNIS – Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade Social no âmbito da Candidatura N.º POISE-03-4639FSE-000007 de 2 de agosto de 2016.
- Mintzberg, H. (2010). Developing Leaders? Developing Countries? *Oxford Leadership journal*, 1 (2).
- Mohammed, U. D., Yusuf, M. O., Sanni, I. M., Ifeyinwa, T. N., Bature, N. U., & Kazeem, A. O. (2014). The relationship between leadership styles and employees' performance in organisations (a study of selected business organisations in federal capital Territory, abuja Nigeria). *European Journal of Business and Management*, 6 (22), 1-11.
- Moore, B. 1927. The May Conference on Leadership. *Personnel Journal*, 126 - 128 .
- Muslim, N. A, Dean, D. & Cohen, D. (2016). Employee Job Search Motivation factors: An evidence from electricity provider company in Malaysia. *Procedia Economics and Finance* 35, 532 – 540
- Nadler, D., & Tushman, M. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organisational change. *California Management Review*, 32, 77-97.
- Naiyananont, P. & Smuthranond, T. (2017). Relationships between ethical climate, political behavior, ethical leadership, and job satisfaction of operational officers in a wholesale company, Bangkok Metropolitan region. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38, 345-351.
- Nguyen, T. T., Mia L., Winata, L., Chong V. K. (2016). Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research*, 70, 202-213.
- Niessen, C., Mader, I., Stride, C. & Jimmieson, N. L. (2017). Thriving when exhausted: The role of perceived transformational leadership. *Journal of Vocational Behavior*, 103 (B) 41-51.
- Northouse, P. G. (2009). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. Los Angeles: Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Nunnally. (1978). *Psychometric theory*. NY: MacGraw-Hill.

- Ok, C., Son J. (2019). Hangover follows extroverts: Extraversion as a moderator in the curvilinear relationship between newcomers' organizational tenure and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 72-88.
- Oshagbemi, T. (2003). Is length of service related to the level of job satisfaction? *International Journal of Social Economics*, 27 (3), 213-226.
- Pearce, C. L., Sims, H. P., Jr., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., & Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*, 22 (4), 273–307.
- Perugini, C. & Vladislavljević, M. (2019). Gender inequality and the gender-job satisfaction paradox in Europe. *Labour Economic*, 60, 129–147.
- Pryor, R. (1981). Interests and values as preferences: a validation of the Work Aspect Preference Scale. *Australian Psychologist*, 16 (2), 258-272.
- Rashidi, S., Kozechian, H., & Heidary, A. (2012). The Study and Prioritization of Job Satisfaction Dimensions in Zanjan-based Refah Bank Employees. *International Journal of Finance & Banking Studies*, 35-38.
- Reis, J. A. (2009). *Organizações do Terceiro Sector: Clima Organizacional/Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos como Fatores Determinantes do Empenhamento dos Trabalhadores das IPSS*. Tese de Doutoramento em Psicologia das Organizações, Escola de Psicologia da Universidade do Minho, Braga.
- Rektořík, J. K. (2002). *Ekonomika a řízení veřejného sektoru*. Praha: Ekopress.
- Riechmann, D. (1992). *High involvement, high performance teams in higher education: The impact of leadership*. In K. E. Clark, M. B. Clark, & D. P. Campbell (Eds.), *Impact of leadership* (pp. 257-268). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Ross, E. J., Fitzpatrick, J. J., Click, E. R., Krouse, H. J., & Clavelle, J. T. (2014). Transformational leadership practices of nurse leaders in professional nursing associations. *The Journal of Nursing Administration*, 44 (4), 201–206.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well being. *American psychologist*, 55 (1), 68.
- Salamon, L. (1999). *America's nonprofit sector: A primer*. New York: The Foundation Center.
- Salamon, L. (2000). *The nonprofit sector: For what and for whom?* Working Paper. Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. Baltimore, MD: Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project.

- Salau, O., Oludayo, O., Falola, H., Olokundun, M., Ibidunni, S. & Atolagbe, T. (2018). Integrated datasets on transformational leadership attributes and employee engagement: The moderating role of job satisfaction in the Fast Moving Consumer Goods (FMCG) industry. *Data in Brief*, 19, 2329 – 2335.
- Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Social and Behavioral Sciences*, 172, 563–569.
- Samad, S. (2012). The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance. *International Conference on Asia Pacific Business Innovation and Technology Management*, 57, 486-493.
- Sashkin, M. (1988). *Visionary leadership*. In J. Conger, R. Kanungo & Associates. Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sashkin, M. (1990). *The visionary leader trainer guide: Leader Behavior Questionnaire* (3rd ed.). Pennsylvania: Organisation Development and Design.
- Schriesheim, C. A., & Neider, L. L. (1989). Leadership theory and development: the coming a "New Phase". *Leadership & Organization Development Journal*, 10 (6), 17-26.
- Schweiger, D. M., & Goulet, P. K. (2005). Facilitating acquisition integration through deep-level cultural learning interventions: *A longitudinal field experiment*.
- Seber, K. (2005). *Leadership attributes and job satisfaction of school counsellors*. Dissertation Presented to The Faculty of the College of Education of Ohio University.
- Seeman, M. (1960). *Social status and leadership*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4 (2), 1-17.
- Shao, Z., Feng, Y. & Hu, Q. (2017). Impact of top management leadership styles on ERP assimilation and the role of organizational learning. *Information & Management*, 54, 902–919.
- Silva, R. B. (1998). Para uma análise de satisfação com o trabalho. *Sociologia – Problemas e Práticas*, 26, 149-178.
- Sónia, S. et al. (s.d.). As Instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de crise económica. CNIS.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Spector, P.E. (2008). *Industrial and Organizational Psychology*. Wiley.

- Steuer, R. S. (1989). *Satisfação no trabalho, conflito e ambiguidade de papéis: estudo junto às enfermeiras de Maternidade Escola do Município de São Paulo*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54, 1-29.
- Stone, A.G., Robert, F. Russell, R.F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (4), 349 – 361
- Syroit, J. (1996). *Liderança Organizacional*. Marques e Cunha (eds). Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas, Publicações D. Quixote, Lisboa, 238-244.
- Tepret, N. Y. & Tuna, K. (2015). Effect of Management Factor on Employee Job Satisfaction: An Application in Telecommunication Sector. *Social and Behavioral Sciences*, 673–679.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *Transformational leadership*. New York: Wiley.
- Van Beveren, P. (2015). *Liderança transformacional e autonomia grupal: adaptação de instrumentos de medida*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Coimbra, Portugal.
- Van, T. J. (1988). *Mapping the third sector: Voluntarism in a changing social economy*. New York: The Foundation Center.
- Van, T. J. (2000). *Growing civil society: From third sector to third space*. Bloomington, IN: Indiana University.
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organisations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2 (1), 24-32.
- Waldman, D. A., & Javidan, M. (2009). Alternative forms of charismatic leadership in the integration of mergers and acquisitions. *The Leadership Quarterly*, 20 (2), 130–142
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J., & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 77 (4), 515–530.
- Walumbwa, O. F., & Kuchinke, K. P. (1999, March). *HRD faculty as leaders: The application of the full range leadership theory to graduate level HRD instruction*. Paper presented at the Academy of Human Resource Development conference, Fairfax, VA.
- Wang, W., Wang, Y., Zhang, Y. & Ma, J. (2010). Spillover of workplace IT satisfaction onto job satisfaction: The roles of job fit and professional fit. *International Journal of Information Management*. 50, 341–352.

- Wanous, J., Reichers, A., & Hudy, M. (1997). Overall Job Satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82 (2), 247-252.
- Watson, M.; & Abzug, R. (2005). *Finding the ones you want, keeping the ones you find: recruitment and retention in nonprofit organizations*. In Herman, R. & associates (Ed.). The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management. (23, 2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Wawn, T., Green, J., and others, Barraclough & Co. (1995). *Experienced insights: Opinions of Australian managers, ideals, strengths & weaknesses*. In Industry Task Force on Leadership and Management Skills. Enterprising Nation. Canberra: Australian Government Publishing Services, 1, 521-586.
- Weiss, D. J., Dawis R. V., England, G. W., & Lofquist L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: XXII). Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center Work Adjustment Project.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.
- Wen, X., Gu, L. & Wen, S. (2018). Job satisfaction and job engagement: Empirical evidence from food safety regulators in Guangdong, China. *Journal of Cleaner Production*, 208, 999-1008.
- Wright, T. A. & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 84-94.
- Wicker, D. (2011). *Job Satisfaction: Fact Or Fiction*. AuthorHouse.
- Wilkinson, A. D. & Wagner, R. M. (1993). Supervisors Leadership Styles and State Vocational Rehabilitation: Counselor Job Satisfaction and Productivity. *Rehabilitation Counselling Bulletin*, 37, 15-24.
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26 (1), 215-240.
- Woolley, K., & Fishbach, A. (2018). Underestimating the importance of expressing intrinsic motivation in job interviews. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 148, 1-11.
- Xu, J-H. (2017). *Leadership theory in clinical practice*. Chinese Nursing Research, 4 (4), 155-157.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organisations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 3rd ed.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organisations*. Upper Saddle River NJ: Person/Prentice Hall. 6th ed.
- Yurtkoru, E. S. & Ekmekçia, A. K. (2011). Actual and Ideal Leadership Behavior Shift within the Last Five Years. *Social and Behavioral Sciences*, 24, 1451-1459.

Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). *Leader traits and attributes*. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberd (Eds.). *The nature of leadership*. 101-124. Thousand Oaks, CA: Sage.

VII. Anexos

Anexo I – Carta de Apresentação

Anexo II – Questionário

1. Anexo I – Carta de apresentação

Ex.mo (s) Sr. (es)

O meu nome é Cristiana Pereira. Trabalho na Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire e estou a terminar os meus estudos de Mestrado em Gestão. Neste sentido e no âmbito da dissertação do Mestrado em Gestão, que estou a desenvolver na Universidade de Aveiro, sob a orientação da Professora Doutora Andreia Tatiana Vitória, venho solicitar a V. Exa o indispensável contributo dos funcionários, que da V/ Instituição fazem parte, para esta etapa da minha investigação.

Para a realização deste estudo, será necessário aplicar um questionário aos funcionários (transversal a todas as áreas), que visa avaliar o grau de satisfação com o trabalho, bem como o comportamento dos seus líderes (direção), no seio de Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e Organizações sem Fins Lucrativos.

O questionário é composto por 3 secções (ver anexo):

- Secção 1: Dados Sociodemográficos – breve caracterização da Instituição da qual fazem parte e dos funcionários;
- Secção 2: *Minnesota Satisfaction Questionnaire – Short Form* – instrumento de avaliação da satisfação com o trabalho;
- Secção 3: Escala *Global Transformational Leadership* – instrumento de avaliação do comportamento do líder.

O tempo estimado de preenchimento do questionário é breve, variando entre 5 a 10 minutos. Aos participantes nesta pesquisa, fica garantido o direito ao anonimato e confidencialidade de dados.

Solicito, assim, a autorização e colaboração nesta recolha de dados que, sendo um caso de estudo, é muito importante obter a maior quantidade de dados possível. Se assim V. Exa o desejar, será entregue, posteriormente, uma cópia da minha dissertação, na medida que integra informação fundamentada pertinente à gestão de IPSS e Organizações sem Fins Lucrativos.

Gostaria de poder contar com a colaboração da V/ Instituição, manifestando total disponibilidade para prestar qualquer esclarecimento adicional, através do meio de comunicação que considere mais pertinente.

Agradeço antecipadamente toda a atenção dispensada e fico a aguardar uma resposta.

Melhores cumprimentos.

Cristiana Pereira
933199569

2. Anexo II – Questionário



O presente questionário insere-se no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão, pela Universidade de Aveiro, tendo como foco o estudo sobre a liderança e a satisfação dos funcionários, um caso de estudo em Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e Organizações Sem Fins Lucrativos. O questionário é anónimo e toda a informação será tratada de forma estritamente confidencial, servindo apenas para efeitos de recolha de dados e análise estatística. As questões que compõem este questionário deverão ser respondidas com sinceridade, refletindo a sua verdadeira opinião. O seu contributo é muito importante para a concretização deste projeto. Desde já o meu muito obrigada pela colaboração!

(Tempo estimado de preenchimento: 5 a 10 minutos).

SECÇÃO 1 – DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. Instituição onde trabalha: _____

2. N.º de funcionários da Instituição onde trabalha:

Até 50 funcionários

Entre 50 e 100 funcionários

Entre 100 e 150 funcionários

Entre 150 e 200 funcionários

Entre 200 a 250 funcionários

Mais de 250 funcionários

3. Há quantos anos trabalha com a atual Direção?

Até 4 anos

Entre 4 e 8 anos

Entre 8 e 12 anos

Mais de 12 anos

4. Género:

Feminino

Masculino

5. Idade: _____

6. Valor do rendimento mensal líquido:

Até 590,22€

Entre 590,22€ e 891,67€

Entre 891,67€ e 1688,42€

Entre 1688,42€ e 2083,33€

Entre 2083,33€ e 3071,33€

7. Nível educacional:

1.º Ciclo de Ensino Básico (4.º ano)	<input type="checkbox"/>
2.º Ciclo do Ensino Básico (6.º ano)	<input type="checkbox"/>
3.º Ciclo do Ensino Básico (9.º ano)	<input type="checkbox"/>
Ensino Secundário (12.º ano)	<input type="checkbox"/>
Licenciatura	<input type="checkbox"/>
Mestrado	<input type="checkbox"/>
Doutoramento	<input type="checkbox"/>

8. Área de formação: _____**9. Profissão:** _____**10. Antiguidade¹:** _____**11. Vínculo laboral:**

Contrato de trabalho sem termo	<input type="checkbox"/>	Estágio	<input type="checkbox"/>
Contrato de trabalho a termo certo	<input type="checkbox"/>		
Contrato de prestação de serviços	<input type="checkbox"/>		
Contrato de utilização de trabalho temporário	<input type="checkbox"/>		

12. Numa escala de 4 pontos, em que: 1- muito insatisfeito; 2- insatisfeito; 3- satisfeito; 4- muito satisfeito, assinale com uma cruz (x) o valor que melhor se adequa, de acordo com a sua satisfação atual com o trabalho.

1 – Muito insatisfeito	2- Insatisfeito	3- Satisfeito	4- Muito satisfeito
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Numa escala de 4 pontos, em que: 1- nenhum sucesso; 2- pouco sucesso; 3- algum sucesso; 4- muito sucesso, assinale com uma cruz (x) o valor que melhor se adequa, de acordo com o seu sucesso profissional atual.

1 – Nenhum sucesso	2- Pouco sucesso	3- Algum sucesso	4- Muito sucesso
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¹ Entenda-se por antiguidade, o tempo em que está a trabalhar na atual Instituição.

SECÇÃO 2 – MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE (MSQ) – SHORT FORM

Para avaliar a **sua satisfação com o trabalho** é apresentado o seguinte questionário (MSQ – Versão reduzida na sua forma original), constituído por 20 itens. Cada item é respondido numa escala de 5 pontos, em que: **1- muito insatisfeito; 2- insatisfeito; 3- indeciso; 4- satisfeito; 5- muito satisfeito**. Assinale com uma cruz (x) o valor que melhor se adequa ao que é apresentada em cada umas das seguintes afirmações.

		1	2	3	4	5
1.	Ser capaz de me manter ocupado(a) durante todo o tempo.					
2.	Possibilidade de trabalhar de modo independente no meu cargo.					
3.	Oportunidade de fazer coisas diferentes de tempos a tempos.					
4.	Oportunidade de “ser alguém na vida”.					
5.	Modo como o meu superior lida com os seus subordinados (as).					
6.	Competência do meu supervisor na tomada de decisões.					
7.	Possibilidade de fazer coisas que não vão contra a minha consciência/valores.					
8.	Segurança/estabilidade que o meu emprego me fornece.					
9.	Possibilidade de ajudar outras pessoas.					
10.	Possibilidade de dizer às pessoas o que fazer.					
11.	Possibilidade de fazer algo em que faça uso das minhas competências.					
12.	Forma como as políticas da instituição são implementadas.					
13.	Meu salário e da quantidade de trabalho que realizo.					
14.	Possibilidade de progressão profissional.					
15.	Possibilidade de tomada de decisões por mim próprio(a).					
16.	Possibilidade de utilização dos meus próprios métodos para a realização do meu trabalho.					
17.	Condições de trabalho.					
18.	Modo como os meus colegas se relacionam entre si.					
19.	Reconhecimento por fazer um bom trabalho.					
20.	Sentimento de realização pessoal que obtenho no trabalho.					

SECÇÃO 3 – GLOBAL TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

Os 7 itens que se seguem são relativos ao comportamento do seu líder². Cada item é respondido numa escala de 5 pontos, em que: **1- nunca; 2- raramente; 3- às vezes; 4- muitas vezes; 5- sempre**. Assinale com uma cruz (x) o valor que melhor se adequa ao que é apresentada em cada umas das seguintes afirmações.

		1	2	3	4	5
1.	Comunica uma visão clara e positiva do futuro.					
2.	Trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.					
3.	Encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores.					
4.	Promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.					
5.	Estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as ideias feitas.					
6.	É claro acerca dos seus valores e pratica o que defende.					
7.	Incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente.					

Muito obrigada pela colaboração!

² Entenda-se por líder: Provedor, Presidente ou Representante Máximo da Direção/Mesa Administrativa/Órgãos de Administração

